



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

André de Freitas Girardi

**ECONOMIA COMPARTILHADA: um estudo de caso em uma *startup* de  
compartilhamento de veículos**

Florianópolis

2015

André de Freitas Girardi

**ECONOMIA COMPARTILHADA: um estudo de caso em uma *startup* de compartilhamento de veículos**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração: Empreendedorismo.

Orientador: Prof. Marcos Abílio Bosquetti Dr.

Florianópolis

2015

André de Freitas Girardi

**ECONOMIA COMPARTILHADA: um estudo de caso em uma *startup* de compartilhamento de veículos**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 16 de novembro de 2015.

---

Prof<sup>ª</sup>. Evelize Welzel Dr<sup>a</sup>.  
Coordenadora de Monografias

**Professores Avaliadores:**

---

Prof. Marcos Abílio Bosquetti Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>ª</sup>. Evelize Welzel Dr<sup>a</sup>.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>ª</sup>. Rosalia Barbosa Lavarda Dr<sup>a</sup>.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho à minha família, aos amigos e professores pelo suporte e compreensão compartilhados em todos estes anos de evolução e crescimento.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de deixar os agradecimentos primeiramente à minha família que apoiou a minha trajetória durante todo período em que estive na universidade, confiando a mim liberdade de escolhas.

Agradeço especialmente ao meu pai, Dante, por todo o conhecimento e a tranquilidade transmitidos em todos estes anos. À minha mãe, Jacqueline, por toda a força e confiança depositadas em mim por meio de seu jeito inconfundível de acarinhar-me. À minha irmã, Júlia, por toda a riqueza de seus conselhos e sabedoria, os quais foram meu maior presente.

Aos meus amigos, não apenas aqueles que conheci durante a graduação, que não foram poucos nem pequenos, mas com quem sei que posso contar para toda a vida.

Aos meus grandes amigos, a “Galera Boa”, que estiveram me apoiando em momentos de dificuldade, sabendo sempre como me confortar com palavras e ações.

À minha namorada Júlia, que esteve durante estes anos todos ao meu lado transmitindo suas emoções e dividindo momentos únicos.

Ao meu professor orientador Marcos Bosquetti, por me mostrar que o caminho não é para ser seguido, e sim para ser descoberto. Agradeço também a todos os professores, os quais fizeram o possível e o impossível para transmitir seus conhecimentos, sendo partícipes da formação de jovens como eu.

Agradeço à empresa Podshare e aos integrantes desta, por fazerem cada dia de trabalho um desafio prático de aprendizado e um ambiente de constante crescimento pessoal e profissional.

Por fim, agradeço imensamente ao eterno amigo que me protege e ajuda lá de cima, Lédio João Martins Neto. Serei eternamente grato pela oportunidade de dividir momentos incríveis e risadas inesquecíveis ao seu lado. É e sempre será meu grande amigo Lédio!

“Que haja transformação, e que comece comigo.”

*(Marilyn Ferguson, 1995)*

## RESUMO

GIRARDI, André de Freitas. **Economia compartilhada:** um estudo de caso em uma *startup* de compartilhamento de veículos. 2015. 80 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2015.

A economia compartilhada demonstra-se como um paradigma já existente na sociedade, o qual possibilita o uso de recursos subutilizados, maximizando o uso destes em benefício de diferentes usuários, com a premissa de que compartilhar bens e serviços é melhor, mais barato e mais saudável para o mundo se comparado com possuir estes exclusivamente. Dentro desse contexto, o compartilhamento de veículos tem como premissa o acesso abrangente a veículos, impactando a mobilidade em regiões urbanas com a substituição da posse de veículos através do uso destes tanto por empresas quanto por pessoas físicas. Este estudo teve como objetivo compreender como ocorre o processo de adaptação de um novo negócio ao paradigma da economia compartilhada, no contexto de uma *startup* de compartilhamento de veículos. Para tanto, a metodologia desta pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa a partir da realização de um estudo de caso com a técnica de pesquisa-ação. Assim, os dados foram coletados por meio de imersão do autor dentro da empresa estudada. Dessa forma, foi possível identificar diversos fatores externos e internos que influenciam a inserção da organização neste mercado, culminando com uma série de modelos adaptados para a realidade local.

**Palavras-chave:** economia compartilhada; compartilhamento de veículos; *startup*.

## ABSTRACT

GIRARDI, André de Freitas. **Sharing Economy**: a case study in a carsharing startup. 2015. 80 pages Completion of course work (undergraduate Management). Federal University of Santa Catarina. Florianópolis, 2015.

The shared economy shows itself as an established paradigm in society, which enables the use of underused resources, maximizing their use for the benefit of different users, with the assumption that sharing goods and services is better, healthier and cheaper to the world when compared to owning these exclusively. In this context, car sharing has as premise the wide access to vehicles, impacting urban mobility in urban areas by replacing the ownership of vehicles for their use by both companies and individuals. This study aimed to comprehend the process of adapting a new business to the sharing economy paradigm, in the context of a car sharing startup. To that end, the methodology of this research followed a qualitative approach from the conduction of a case study with the action-research technique. Thus, the data were collected through the author's immersion into the studied company. In this way, it was possible to identify several external and internal factors that influence the insertion of the organization in this market, culminating in a series of models adapted to local reality.

**Keywords:** sharing economy, car sharing, startup.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos Paradigmas Econômicos .....	17
Quadro 2 – Comparativo entre modelos de negócios de compartilhamento de veículos .....	24
Quadro 3 – Números do Carsharing Mundial .....	26
Quadro 4 – Valores <i>Free Floating</i> .....	67
Quadro 5 – Evolução dos Modelos Podshare. ....	71

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Crescimento <i>Carsharing</i> Mundial.....	25
Figura 2 – Crescimento de Membros de <i>Carsharing</i> nas Américas.....	27
Figura 3 – Crescimento de Veículos de <i>Carsharing</i> nas Américas.....	28
Figura 4 – <i>Business Model Canvas</i> .....	32
Figura 5 – Três Passos do Compartilhamento Podshare .....	42
Figura 6 – Logotipo da Empresa Podshare .....	43
Figura 7 – Canvas Pedra Branca .....	52
Figura 8 – Canvas Modelo para Condomínios .....	60
Figura 9 – Canvas Modelo <i>Free Floating</i> .....	68

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	12
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	16
2.1 ECONOMIA TRADICIONAL	16
2.2 ECONOMIA COMPARTILHADA	18
2.2.1 Conceituação da Economia Compartilhada	19
2.3 COMPARTILHAMENTO DE VEÍCULOS	20
2.3.1 Conceituação de Compartilhamento de Veículos	20
2.3.2 Histórico do Compartilhamento de Veículos	21
2.3.3 Modelos de Compartilhamento de Veículos	22
2.3.4 Mercado de Compartilhamento de Veículos	25
2.4 COMPREENDENDO O QUE É UMA <i>STARTUP</i>	28
2.4.1 O Método <i>Lean Startup</i>	29
2.4.2 O Método <i>Customer Development</i>	30
2.4.3 O Método <i>Business Model Canvas</i>	31
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	34
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	34
3.2 UNIDADE E NÍVEL DE ANÁLISE	34
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	35
3.4 DESENHO DA PESQUISA	36
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	39
4.1 HISTÓRICO DA PODSHARE	39
4.1.1 Caracterização da empresa	40
4.1.2 Descrição da tecnologia desenvolvida	42
4.1.3 Identidade da Marca	42
4.1.4 Processo operacional base	43
4.2 ANÁLISE DOS MODELOS ADOTADOS	44
4.2.1 Modelo Pedra Branca	44
4.2.2 Modelo para Condomínios	52
4.2.3 Modelo <i>Free Floating</i>	61
4.3 RESUMO COMPARATIVO DOS MODELOS	69
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	73
<b>REFERÊNCIAS</b>	76

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre economia tradicional no âmbito organizacional, e seus impactos perante a sociedade atual, estão bastante disseminados e possuem abrangência teórica. Já estudos que teorizam sobre quebras de paradigmas econômicos e sociais se espalham a uma velocidade muito inferior, portanto pouco utilizadas no âmbito da prática organizacional, principalmente na realidade brasileira que ainda se encontra em pleno desenvolvimento industrial (DRUCKER, 2010).

O paradigma clássico da economia estabelece que existam dois significados para o lucro. O primeiro, diz respeito ao lucro necessário para uma empresa sobreviver; e o segundo refere-se à ótica do trabalhador, no qual o lucro é o dinheiro que alguém ganha com seu trabalho. Este paradigma está sendo colocado à prova, com a evolução tecnológica que vem acontecendo nas últimas décadas (DUCKER, 2010). As mudanças já iniciaram, e muito do que vem pela frente está ligado o consumo mais colaborativo e compartilhado, em que as pessoas, não mais as grandes indústrias, são os protagonistas deste paradigma (CHASE, 2015).

Nesse sentido, o papel das organizações no contexto econômico faz-se fundamental, afinal são elas a engrenagem do mercado e a peça fundamental na continuidade da sociedade de modo geral. Novos paradigmas e estudos apontam para realidades até então desconhecidas. Um dos maiores exemplos é o surgimento de uma preocupação global com o desenvolvimento sustentável. Desenvolvimento este que, deve atender as necessidades da geração presente sem, no entanto, comprometer a capacidade das gerações vindouras de satisfazerem suas próprias necessidades (BOYD; JALAL; ROGERS, 2008).

Neste contexto surge uma proposta diferente no mercado, algo que vem revolucionando a maneira de fazer negócios, tanto por parte das organizações quanto do lado dos consumidores finais: a economia compartilhada. Pessoas e empresas ofertam e compartilham recursos subutilizados de maneiras novas e criativas. Um número cada vez maior de indivíduos, que talvez nunca haviam considerado pegar uma carona ou alugar quartos de suas casas enquanto estivessem em férias, hoje não só consideram essas atividades uma alternativa, como cogitam colocá-las em práticas. (KOHEN; KIETZMAN, 2014).

Enquanto alguns destes modelos de economia compartilhada podem ser resultados da recessão global de 2008, seu sucesso também está relacionado com as novas preocupações, como a crescente consciência ambiental combinada com o fenômeno associado às tecnologias de comunicação, as quais possibilitam o compartilhamento em larga escala (CHASE, 2015). Estes recursos, em conjunto, desafiam o pensamento tradicional sobre como os recursos

devem ser ofertados e consumidos. Boyd, Jalal e Rogers (2008), argumentam que os melhoramentos incrementais nos meios de produção e consumo vigentes são insuficientes para transformar a economia global em direção à sustentabilidade.

O compartilhamento de veículos está ficando cada vez mais popular ao redor do mundo, tornando-se a preferência de toda uma geração de jovens (RIFKIN, 2015). Um número cada vez maior de pessoas utiliza este serviço, no qual são disponibilizados carros em pontos-chave da cidade facilitando o acesso ao uso dos veículos. É uma iniciativa que já acontece em mais de 27 países e com mais de 1,7 milhões de usuários (RIFKIN, 2015).

Para Blank e Dorf (2012), uma *startup* não é apenas a versão menor de uma empresa grande. É na realidade uma organização temporária em busca de um modelo de negócios escalável, replicável e lucrativo. De início, um modelo de negócios de uma *startup* é *canvas* coberto de ideias e suposições. Devido à relativa novidade, pesquisas que analisam a relação de negócios e a sustentabilidade no contexto da economia compartilhada, definida como modelo econômico baseado no compartilhamento de ativos subutilizados, desde espaços e habilidade a coisas com benefício monetário ou não monetário, indicam que há uma crescente demanda e oportunidade por soluções sustentáveis em mobilidade no setor privado (BOTSCHAN, 2013). Porém, ainda existe um grande *gap* colaborativo entre os setores público e privado no que tange as soluções sustentáveis em mobilidade urbana, abrindo assim oportunidade para futuras pesquisas públicas ou intercâmbios entre os setores (KOHEN; KIETZMAN, 2014).

Neste sentido, esta pesquisa se propõe a responder a seguinte pergunta:

**Como ocorre o desenvolvimento de uma *startup* de compartilhamento de veículos no processo de adaptação à economia compartilhada na Grande Florianópolis?**

## 1.1 OBJETIVOS

Para responder ao problema apresentado, faz-se necessário um detalhamento dos objetivos geral e específicos desta pesquisa.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Compreender como ocorre o desenvolvimento de um novo negócio, que busca se adaptar ao paradigma da economia compartilhada, no contexto de uma *startup* de compartilhamento de veículos na Grande Florianópolis.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar o desenvolvimento e a implantação de uma *startup* de compartilhamento de veículos na Grande Florianópolis;
- b) descrever os modelos de negócio adotados em uma *startup* de compartilhamento de veículos na Grande Florianópolis; e
- c) identificar algumas semelhanças e diferenças da PodShare com modelos de negócios existentes.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Como pode ser observado, na literatura internacional, nos últimos anos, há um crescimento do interesse voltado para a questão da evolução das iniciativas ancoradas na sustentabilidade e nas atividades que realmente acontecem. É com iniciativas de empreendedores e organizações que possuem uma preocupação com o bem-estar social como um todo, que as ações realmente geram impactos positivos relevantes no contexto em que estão inseridos (YUNUS, 2006).

Para Almeida (2014), um estudo pode ser justificado com base em argumentos quanto a importância, originalidade, oportunidade e viabilidade. Seguindo esta linha de pensamento, o presente estudo torna-se oportuno pelo fato de existir uma preocupação constante com o futuro do planeta, quanto aos modelos econômicos existentes e a degradação do meio ambiente. Ações mais criativas que buscam geração de impactos sociais positivos se fazem necessárias, na realidade em que a sociedade global se encontra. Sendo assim, a iniciativa de compartilhamento de veículos está plenamente alinhada à busca por respostas de caráter prático (CHASE, 2015).

Esta pesquisa torna-se relevante cientificamente, na medida em que pretende contribuir para a construção do conhecimento sobre as práticas realizadas neste novo contexto – da economia compartilhada – que vem surgindo no Brasil e no mundo. Visa também possibilitar e ampliar discussões, bem como subsidiar novos estudos e desenvolvimento de outras iniciativas como esta, tanto no compartilhamento de veículos como em outras formas de economia compartilhada.

A viabilidade desta pesquisa está diretamente associada ao fato de que o autor deste trabalho integra o time que trabalha na empresa, sendo este também sócio dela. Devido a esses fatos possui acesso irrestrito a documentos e práticas da organização antes e durante a

realização da pesquisa, proporcionando, assim, com maior profundidade na coleta e análise dos dados.

No que tange à oportunidade, a elaboração da presente pesquisa como trabalho de conclusão de curso junto com a participação efetiva do autor na empresa estudada corroboram para um trabalho realizado de forma prática onde os frutos devem ser colhidos tanto para fins acadêmicos como na prática da organização estudada.

Este trabalho é original e inédito, visto que a perspectiva do compartilhamento de veículos, neste caso, é focada em análise micro-organizacional dentro de uma *startup*. A literatura pouco menciona estudos sobre compartilhamento de veículos, influência exercida do meio externo e das práticas do dia-a-dia sob a perspectiva de uma *startup* em busca de seu modelo de negócios escalável, repetível e lucrativo. Sendo que não foi encontrado trabalho semelhante que relacione as três perspectivas: economia compartilhada, compartilhamento de veículos e *startup*, nas bases de periódicos de referência, como o Periódicos CAPES, portal SPELL (ANPAD) e EBSCO.

Desta forma, justifica-se a execução deste estudo, apresenta-se a seguir a estrutura.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

A seguir são apresentados os capítulos que compõem este trabalho. No primeiro capítulo, apresenta-se uma introdução ao tema, a problemática, os objetivos – geral e específicos – e também a justificativa do estudo.

No segundo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica necessária com abordagem dos temas: Economia Tradicional, Economia Compartilhada, Compartilhamento de Veículos e *Startup*.

Para o capítulo de número 3 destacam-se os métodos e os procedimentos de pesquisa utilizados, os quais evidenciam as etapas do trabalho, as técnicas de coleta e análise de dados, a fim de explicar como foi conduzido o estudo.

Salientam-se no quarto capítulo a descrição, a análise e a interpretação dos dados, compondo o resultado deste estudo com a finalidade de alcançar os objetivos já estabelecidos.

No quinto e último capítulo são expostas as considerações finais, as contribuições que este estudo gerou para a academia, assim como as limitações enfrentadas pela pesquisa. Por fim apresenta-se sugestões de futuros trabalhos que podem continuar a geração e transmissão de conhecimento dos temas abordados neste trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa fundamentação teórica divide-se em quatro partes: na primeira apresenta-se um panorama da economia tradicional e as mudanças pelas quais ela passou, de forma subsidiar a segunda parte, que trabalha com um novo paradigma: a economia compartilhada. Já o terceiro tópico refere-se ao compartilhamento de veículos (conceito que se insere dentro da economia compartilhada); nele, aprofunda-se o conceito e seus principais modelos de negócios. Por fim, caracteriza-se o conceito de *startup* de forma a exemplificar e conceituar as principais metodologias norteadoras neste modelo de organização.

### 2.1 ECONOMIA TRADICIONAL

Economia pode ser comumente definida como a ciência da escolha, em que se entende escolha como a seleção de um curso de ação dentre um leque de opções, com base no balanço entre custos e benefícios (ARGYRIS; COOPER, 2010). Segundo Drucker (2012), em seus quatrocentos anos de história, a economia passou por quatro mudanças estruturais significativas em sua perspectiva global, seus interesses e paradigmas. A partir da década de 1980, o mundo vive a chamada quinta revolução científica e outra grande mudança se deu início.

Resume-se a seguir, conforme Drucker (2012), as quatro revoluções científicas e seus respectivos paradigmas:

a) mercantilista: A primeira revolução científica e o paradigma econômico tiveram início na França no século XVII. O Sistema era o macroeconômico, cujo universo era uma unidade política e o território controlado pelo príncipe. A Economia estava focada no suprimento, em que o foco era produzir o maior superávit possível com as exportações. Portanto, preocupação principal com a oferta. Mais divisas acabaram deixando o país mais pobre;

b) fisiocratas: sistema permanecia bastante focado na oferta, porém passou a ser microeconomista, com a unidade econômica representada pelo pedaço de terra individual e por seu agricultor. A fonte de valor nesta economia era a natureza em sua manifestação econômica; a terra como produtora de sustento para a população;

c) economia clássica: Manteve a preocupação com a oferta e o foco na microeconomia. Porém uma diferença fundamental é o valor sendo transferido da natureza para o homem, isto devido a teoria de valor do trabalho que passou a permitir a geração de



riqueza resultando em uma rápida ascensão como estrela entre as novas disciplinas. Uma época com muita turbulência teórica por parte de grandes pensadores como John Stuart Mill. Em seguida este paradigma foi reformado, porém apenas com breves mudanças que não resultaram em um marco tão significativo, que foi a Economia Neoclássica: Mudança para este paradigma econômico ocorreu por volta da metade do século XIX. A mudança foi de valor para utilidade. Mudou-se das necessidades humanas para as vontades, também da estrutura econômica para uma análise econômica. Portanto, uma mudança de base filosófica; e

d) economia keynesiana: Esta revolucionou não apenas pelo fato de voltar ao mercantilismo e ao ser macroeconômico, Keynes centrou sua teoria na demanda ao invés da oferta. A maior revolução é retratada onde a realidade econômica estava em bens, serviços e trabalho, que passou, neste novo paradigma, para os símbolos dinheiro e crédito. Estes resultando em completo controle econômico.

Ainda, corroborando com as ideias de Drucker (2012), apresenta-se o Quadro1 Síntese dos Paradigmas Econômicos, sintetizando-os.

Quadro 1 – Síntese dos Paradigmas Econômicos

PARADIGMA ECONÔMICO	EXPLICAÇÃO
Mercantilista	Sistema macroeconômico. Economia de suprimento. Focado na oferta.
Fisiocrata	Sistema microeconômico. Unidade econômica terra e agricultor. Focado na oferta.
Economia Clássica/Neoclássica	Sistema microeconômico. Valor no homem, que mudou de necessidades humanas para vontades. Focado na oferta.. Mudança de base filosófica.
Keynesiano	Volta ao mercantilismo e sistema macroeconômico. Foco na demanda. Valor em dinheiro e crédito.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O capitalismo moderno, tipo de economia dominante no mundo ocidental, funciona de maneira similar às leis que governam a gravidade, descobertas por Isaac Newton (RIFKIN, 2015). Exatamente como na natureza, onde para toda ação existe uma reação em mesma intensidade e direção oposta; no mercado a relação oferta e demanda é equalizada autorregulando o mercado. Se a demanda do consumidor por produtos e serviços sobe, comerciantes de bens e serviços irão subir o preço em resposta. Quando o preço dos comerciantes for alto demais, a demanda irá baixar, forçando comerciantes a baixar os preços (RIFKIN, 2015).

Complementando, o capitalismo possui uma ordem de fatores como imperativo da economia global. Novas tecnologias aumentam a produtividade, que por sua vez permitem que comerciantes a produzam mais bens a um custo por unidade reduzido; em consequência à crescente oferta de produtos mais baratos, cria uma demanda própria e, em seu processo, força

os competidores a investir em tecnologia própria para crescer a produção com o intuito de vender seus produtos a preços ainda mais baratos e ganhar fatias de mercado equivalentes ou maiores que de seus concorrentes. Em suma, preços menores, resultado de nova tecnologia e aumento de produtividades, significa mais dinheiro disponível para consumidores gastarem em outras coisas, que por sua vez abre uma nova oportunidade para competidores venderem seus bens e produtos (RIFKIN, 2015).

Em outras palavras, a razão de ser do capitalismo está em trazer todos os aspectos da vida humana para a arena econômica, onde ali são transformados em commodities (mercadoria) e assim para serem trocados como propriedade no mercado. Este é o paradigma econômico em que vivemos e que tem se mostrado super-explorado em uma perspectiva socioambiental (BOYD; JALAL; ROGERS, 2008).

## 2.2 ECONOMIA COMPARTILHADA

Quando o economista e estatístico britânico Ernst Friedrich Schumacher escreveu, na década de 1970 sua obra *Small Is Beautiful* – título da edição brasileira: O Negócio é Ser Pequeno (SCHUMACHER, 1973), este já relatava o problema que o mundo estava enfrentando com os paradigmas econômicos vigentes na época. Quando se dava maior importância para uma produção massificada de bens para um consumo inconsciente, uma nova maneira de se fazer negócios já se fazia necessária. A proposta do autor, supracitado, é dar um basta na produção exacerbada e voltar os olhos aos recursos que o mundo estava perdendo, utilizar recursos naturais é algo necessário, porém a tecnologia deveria ser utilizada de maneira apropriada, com intuito de diminuir a quantidade de consumo e aumentar a qualidade de vida de todos. Neste contexto, qualidade de vida sendo não apenas conseguir o máximo possível de produção e, conseqüentemente, maiores níveis de consumo e sim utilizar recursos de maneira sábia e descentralizada (SCHUMACHER, 1973).

O século XX foi marcado por inúmeras quebras de paradigmas políticos, sociais e principalmente, tecnológicos. O mundo viveu uma sequência de mudanças no âmbito científico nunca antes vistas na história da humanidade (FERGUSON, 1995). As pessoas passaram a se conectar muito mais à distância, o acesso a comunicação descentralizada evoluiu muito em todo mundo até chegarmos à era da *internet* com o estouro das empresas “ponto com” ao final do século XX. Entre tantas evoluções alcançadas neste século, os avanços tecnológicos e as mudanças políticas principalmente pós segunda guerra, o destaque fica com os meios de comunicação e os produtos que possibilitam pessoas em qualquer lugar

do mundo manter-se atualizadas e em constante troca de informações umas com as outras e com o meio, assim democratizando e abrangendo o acesso a informação para todos (FRIEDMAN, 2005).

O fato de o mundo estar em constante mudança e que o paradigma atual passou por inúmeras descobertas, científicas e não científicas, ao longo dos anos, séculos e milênios, o homem se depara hoje com uma situação na qual recursos naturais estão acabando e uma mudança nos hábitos de consumo e de se fazer negócio, assim como a conjuntura econômica global, estão passando por um momento bastante delicado e de inevitável evolução (GANSKY, 2010).

Neste contexto, de necessidade por alternativas para contornar os danos causados pelo consumo exagerado de recursos naturais, e de combater uma economia atrasada em relação aos valores da sociedade, nasceu uma nova maneira de se praticar o consumo de bens e serviços, um consumo colaborativo dentro de uma economia de compartilhamento. Este é, para muitos, o novo paradigma da economia global, que possibilita que pessoas ao redor do mundo consumam bens e serviços sem necessariamente ter que pagar por estes ou ainda pagando apenas pelo que usarem dos recursos, não os possuindo, mas sim tendo acesso a estes recursos de maneira compartilhada e colaborativa (RIFKIN, 2015; BOTSCHAN; ROGERS, 2011).

Os termos mais utilizados para se conceituar *sharing economy* em português são: economia compartilhada ou economia do compartilhamento. Segundo Botsman e Rogers (2010), a economia compartilhada traduz a necessidade da sociedade por um mercado mais colaborativo, no qual se prioriza o acesso a bens e serviços ao invés da posse destes. Utilizando plataformas *web* ou *mobile* como meio para compartilhar coisas em comunidade, no mercado ou na cadeia de valor. Em suma uma nova e atual maneira de se fazer negócios, aproveitando recursos já existentes e tendo como foco compartilhar recursos ao invés de obtê-los para si (GANSKY, 2010).

Em um sentido mais amplo, compartilhamento pode ser qualquer coisa para qual o acesso é obtido através da partilha de recursos, produtos ou serviços (MATZLER; VEIDER; KATHAN, 2015). O compartilhamento toma forma de três maneiras: a) sistemas de produtos e serviços; b) mercados de redistribuição; c) estilos de vida colaborativos. O primeiro permite que as pessoas compartilhem múltiplos produtos que são de sua posse ou posse de empresas. O segundo possibilita, através de *match* entre pessoas ou redes sociais, a posse de produtos antigos para novos donos. Já na terceira maneira, ocorre o acesso a estilos de vida colaborativos, em que pessoas dividem interesses similares e ajudam uns aos outros com

ativos menos tangíveis como dinheiro, espaço e tempo. Este tipo é bastante facilitado pela tecnologia digital (BOTSMAN; ROGERS, 2010).

A economia do compartilhamento, neste contexto, exprime um modelo baseado em partilhar ativos, desde espaços, habilidades ou coisas com benefícios monetários ou não. É amplamente discutido sobre este mercado na relação entre pessoas, porém também possui grande abrangência no mercado B2C (*Business to Consumer*) (BOTSMAN, 2013).

## 2.3 COMPARTILHAMENTO DE VEÍCULOS

Uma nova geração de consumidores está transformando a relação das pessoas com automóveis, preferindo o acesso ao invés da posse. Compartilhamento de veículos, ou *carsharing*, vem se transformando em algo popular na população jovem em todo o planeta. O acesso a carros acontece através de uma filiação, em que uma rede de carros se torna também do afiliado por períodos de uso; reservando carros pela *internet* ou por *smartphones* (RIFKIN, 2015).

A seguir, são apresentados os principais conceitos do compartilhamento de veículos, um breve histórico deste e como funcionam os principais modelos de negócio no mundo, com exemplos práticos e teóricos.

### 2.3.1 Conceituação de Compartilhamento de Veículos

Não é apenas fazer, comprar ou reparar carros: é compartilhar. Ao contrário de locadores de veículos tradicionais, o compartilhamento de veículos pode ser feito por meio de carros espalhados pelas cidades (GANSKY, 2010). Também pode ser conceituado pela troca da posse de um veículo pelo uso dos veículos de uma empresa ou de pessoas (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Uma empresa de compartilhamento pode ser definida como um programa de membros com a intenção de oferecer uma alternativa para a posse de um carro, na qual as pessoas ou entidades que se tornam membros possuem a permissão de utilizar os veículos de uma frota em períodos curtos de tempo, por vez (BARRIOS, 2012).

Na essência, sistemas de *carsharing* possibilitam que os membros desse serviço tenham acesso a automóveis por um curto período para uso diário. Pessoas filiadas a este serviço podem acessar os veículos em qualquer horário com uma reserva, e são cobrados pelo uso em horas, em quilômetros ou pelos dois combinados (SHAHEEN; LIDICKER; MARTIN,

2010). O conceito e a prática de compartilhamento de veículos vêm sendo praticados há mais de duas décadas nos Estados Unidos.

### **2.3.2 Histórico do Compartilhamento de Veículos**

Um dos primeiros exemplos de compartilhamento de veículos que podem ser apontados é a empresa Sefage que iniciou seus serviços em Zurique, Suíça, na década de 1940, operando até o ano de 1998 (SHAHEEN; COHEN, 2007). No entanto, o compartilhamento de veículos moderno – com uso de tecnologia no processo de aluguel – teve início nos Estados Unidos na cidade de São Francisco. A primeira iniciativa foi um projeto piloto chamado de *Short-Term Auto Rental* (STAR), uma frota de 55 carros que durou pouco mais de 18 meses em operação. Mais de uma década depois, foi lançada a empresa CarSharing Portland, também, nos Estados Unidos. Foi neste período que empresas se voltaram para este nicho, recolhendo dados e de fato abrindo mercado (SHAHEEN; LIDICKER; MARTIN, 2010).

Um marco na história do compartilhamento de veículos foi a fundação da Zipcar, primeira grande organização e a maior que o setor já viu (GANSKY, 2010). Esta foi a pioneira no uso da *internet* para seu serviço, facilitando o acesso e uso dos veículos com informação e uma maneira descolada de tratar os clientes. Um verdadeiro marco na história de *carsharing*. Começou com um site e hoje funciona até com aplicativos de celular, facilitando ainda mais a essência de seu serviço: o acesso a veículos.

Uma das fundadoras da Zipcar, Robin Chase, fundou outro grande negócio no setor o *peer-to-peer carsharing*, um modelo inovador de compartilhamento de veículos entre as pessoas. De maneira que uma pessoa pode alugar seu próprio veículo para outra através de uma plataforma (RIFKIN, 2015). Empresas europeias, como a Autolib, estão utilizando frotas de veículos, exclusivamente, desde o ano de 2013 na capital francesa, Paris.

Segundo Rifkin (2015), no ano de 2012 mais de 800 mil pessoas faziam parte de serviços de compartilhamento de veículos, enquanto no mundo todo o número já passava 1,7 milhões de usuários em 27 países. Shaheen, Lidicker e Martin (2010), através de uma pesquisa constataram que dependendo da região que o compartilhamento de veículos se dá, cada veículo compartilhado pode substituir um número significativo de veículos nas ruas. Na Europa até 10 carros e na América do Norte até 23 carros.

### **2.3.3 Modelos de Compartilhamento de Veículos**

O compartilhamento de veículos vem crescendo muito nos últimos tempos, com estimativas de mais de 600 empresas no setor ao redor do mundo. Estas empresas normalmente oferecem soluções diferentes em mobilidade, cujos motoristas não pagam por seguro, gasolina, manutenção, ou ainda estacionamentos pré-determinados, mas são cobrados pelo tempo de uso do veículo, pela distância percorrida ou por um cálculo levando estas duas variáveis em conta (COHEN; KIETZMANN, 2014).

Os modelos de *carsharing* fornecem valores significativos para membros e podem ter um efeito muito grande na rede de transportes local. Cada veículo compartilhado pode tirar das ruas até 13 carros nos Estados Unidos, tanto por membros venderem seus carros pessoais após entrarem para o serviço quanto membros postergarem a compra planejada (COHEN; KIETZMANN, 2014; SHAHEEN; LIDICKER; MARTIN, 2010). Segundo Cohen e Kietzmann (2014), a seguir destacam-se os quatro principais modelos de compartilhamento de veículos:

a) *Business-to-Consumer (B2C) Carsharing* ou Compartilhamento Empresa-Consumidor: neste modelo a empresa adquire veículos e os dispõe em pontos chave ao redor de uma cidade. Modelos B2C são feitos não apenas para dar suporte a uma mobilidade sustentável mas também com o intuito de gerar ou maximizar lucros. Em termos de interface do cliente, os membros utilizam smartphones para localizar os veículos, abrir os veículos fica por conta dos cartões inteligentes que os clientes recebem, e terminam por dirigir o veículo apenas pelo tempo necessário. Frequentemente estes tipos de *carsharing* fazem parcerias com as prefeituras das cidades, com o objetivo de conseguir vagas exclusivas para o compartilhamento de veículos. Modelos B2C de compartilhamento de veículos podem ser classificados em: *roundtrip* (ida e volta) que requisitam que os clientes tragam os carros de volta para a mesma localização de retirada; enquanto modelos *point-to-point/free floating* (Ponto a ponto) permitem os usuários deixar os veículos estacionados em locais próximos ao seu destino;

b) *Nonprofit / Cooperative Carsharing* ou Compartilhamento sem fins lucrativos: este modelo teve suas raízes na Europa nas décadas de 1960 e 1970, em que os membros coletivamente contribuíam recursos e administravam a organização ou serviço de compartilhamento de carros, sem expectativa de lucros. Não é mais um modelo encontrado frequentemente;

c) *P2P Carsharing* ou Compartilhamento entre Pessoas: um dos modelos mais disruptivos dentro da economia compartilhada, para Cohen e Kietzmann (2014), este modelo confia em uma plataforma que utiliza a internet ou tecnologias móveis de telefonia para conectar donos de carros subutilizados e potenciais motoristas. Em suma, uma pessoa aluga seu carro para outra por intermédio de um site, plataforma ou aplicativo de celular;

d) *Business-to-Business (B2B) Carsharing* ou Compartilhamento de empresa para empresa: Neste modelo, a empresa responsável pelo compartilhamento vende seu serviço para outra organização. Algumas empresas clientes têm por objetivo controle maior de sua frota, economia de custos em comparação com possuir veículos próprios da empresa ou ainda aluguel de frotas. Outras instituições pagam pelo serviço como um benefício para seus funcionários, possibilitando que estes utilizem este serviço em suas vidas particulares. Este pode se dar por meio de pontos espalhados pela cidade, ou ainda com veículos localizados em condomínios comerciais, funcionando com um modelo que retorna o veículo para o local de retirada (*roundtrip*).

Fora do modelo P2P de compartilhamento, *carsharing* é uma prática que envolve alto investimento de negócios, que incluem a compra de grandes números de veículos e o desenvolvimento de uma tecnologia móvel e de web bastante robusta. No Quadro 2 a seguir, comparam-se os modelos de compartilhamento de veículos.

Quadro 2 – Comparativo entre modelos de negócios de compartilhamento de veículos

Modelo de Compartilhamento de Veículos	Proposta de Valor ao Cliente	Informações de Frota	Interface do Cliente	Modelo Financeiro
<b>B2C – Free Floating</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução de emissões e congestionamento;</li> <li>- Um veículo quando o cliente precisa/quer, não precisando retornar ao mesmo local.</li> </ul>	Veículos a combustão, alguns elétricos ou híbridos.	Mudança de posse de um veículo para uso/acesso a um veículo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso mais barato a um veículo quando comparado a posse e manutenção de um veículo;</li> <li>- Potencial em gerar lucro e saída.</li> </ul>
<b>B2C – Round Trip</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução de emissões e congestionamento;</li> <li>- Um veículo quando o cliente precisa/quer.</li> </ul>	Veículos a combustão, alguns elétricos ou híbridos.	Mudança de posse de um veículo para uso/acesso a um veículo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso mais barato a um veículo quando comparado a posse e manutenção de um veículo;</li> <li>- Potencial em gerar lucro e saída.</li> </ul>
<b>B2B – Round Trip</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução de emissões e congestionamento;</li> <li>- Um veículo quando o cliente precisa/quer.</li> </ul>	Veículos a combustão, alguns elétricos ou híbridos.	Mudança de posse de um veículo para uso/acesso a um veículo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso mais barato a um veículo quando comparado a posse e manutenção de um veículo;</li> <li>- Potencial em gerar lucro e saída.</li> </ul>
<b>Nonprofit/Cooperative / sem fins lucrativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução de emissões e congestionamento;</li> <li>- Um veículo quando o cliente precisa/quer.</li> </ul>	Veículos a combustão, alguns elétricos ou híbridos.	Mudança de posse de um veículo para uso/acesso a um veículo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso mais barato a um veículo quando comparado a posse e manutenção de um veículo;</li> <li>- Receita por membro, patrocínio, subsídios do governo.</li> </ul>
<b>Peer-to-Peer / Entre pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução de emissões e congestionamento;</li> <li>- Um veículo quando o cliente precisa/quer, não precisando retornar ao mesmo local;</li> <li>- Maior variedade de modelos de veículos disponíveis para ser alugados</li> <li>- Para os donos dos carros uma possibilidade de gerar renda extra pelo recurso subutilizado que é o veículo</li> </ul>	Não possui frota própria, afinal é uma plataforma que conecta donos de veículos subutilizados e pessoas com intuito de utilizar estes veículos. Normalmente os veículos disponíveis na plataforma são a combustão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encoraja donos de veículos a compartilhar recursos;</li> <li>- Para quem aluga é uma mudança de posse de um veículo para uso/acesso a um veículo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilita renda adicional para donos de veículos conseguirem pagar grandes gastos com a posse destes;</li> <li>- Para quem aluga, possibilita acesso a veículos a preços reduzidos se comparados com a posse e manutenção de um veículo;</li> <li>- Modelo de receitas escalável baseado em percentual por transação para a plataforma, sem necessidade de adquirir veículos.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Shaheen e Cohen (2014).

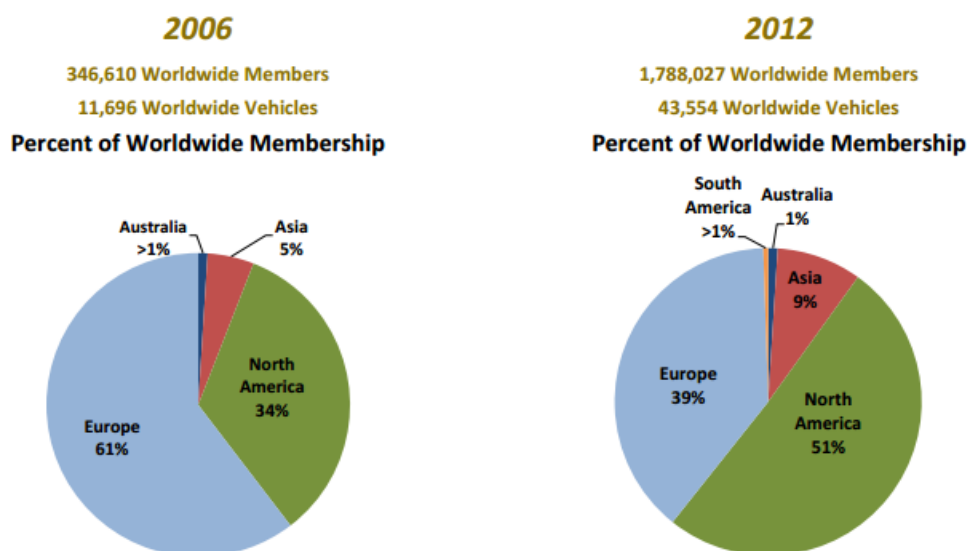


### 2.3.4 Mercado de Compartilhamento de Veículos

O mercado de compartilhamento de veículos vem crescendo, especialmente, nos últimos anos. Um estudo da Universidade de Berkeley, na Califórnia, no ano de 2012, mostra que aconteceu um salto imenso de 346.610 membros e 11.696 veículos para os incríveis 1.788.027 membros e 43.554 veículos espalhados pelo globo (SHAHEEN; COHEN, 2012). Na figura Figura 1 a seguir, apresenta-se o crescimento de *carsharing* mundial.

Figura 1 – Crescimento *Carsharing* Mundial.

#### WORLDWIDE CARSHARING THEN AND NOW: SIX YEARS OF GROWTH (2006-2012)\*



REGION	AVERAGE ANNUALIZED GROWTH RATE		AVERAGE ANNUALIZED GROWTH RATE	
	2006-2008	2008-2010	2010-2012	
ASIA	-11%	155%	40%	
AUSTRALIA	115%	56%	41%	
EUROPE	26%	29%	12%	
NORTH AMERICA	64%	27%	33%	
SOUTH AMERICA	LAUNCHED OPERATIONS IN 2009			269%
WORLDWIDE	39%	37%	20%	

\* Data reported as of October every other year.

Fonte: Shaheen e Cohen (2012, p. 2).

Como é descrito na Figura 1, a Austrália, Ásia, Europa e Estados Unidos tiveram o auge do crescimento no compartilhamento de veículos entre os anos de 2006 e 2008. Já a América do Sul, encontra-se com um pequeno atraso e tendo seu momento de crescimento maior a partir do ano de 2010, afinal não há registro anterior de comércio neste setor no continente sul americano. Ainda na Figura 1 é possível

perceber as colunas após os gráficos, que representam o crescimento percentual dos continentes e mundial, de maneira geral. Na primeira coluna os continentes são apresentados, na segunda coluna apresenta-se o crescimento entre os anos de 2006 e 2008, a terceira entre os anos de 2008 e 2010, a última é referente ao período entre 2010 e 2012. Os números absolutos de veículos e usuários membros deste tipo de programa estão descritos no Quadro 3, contém também a taxa de crescimento anual por região indicada (SHAHEEN; COHEN, 2012).

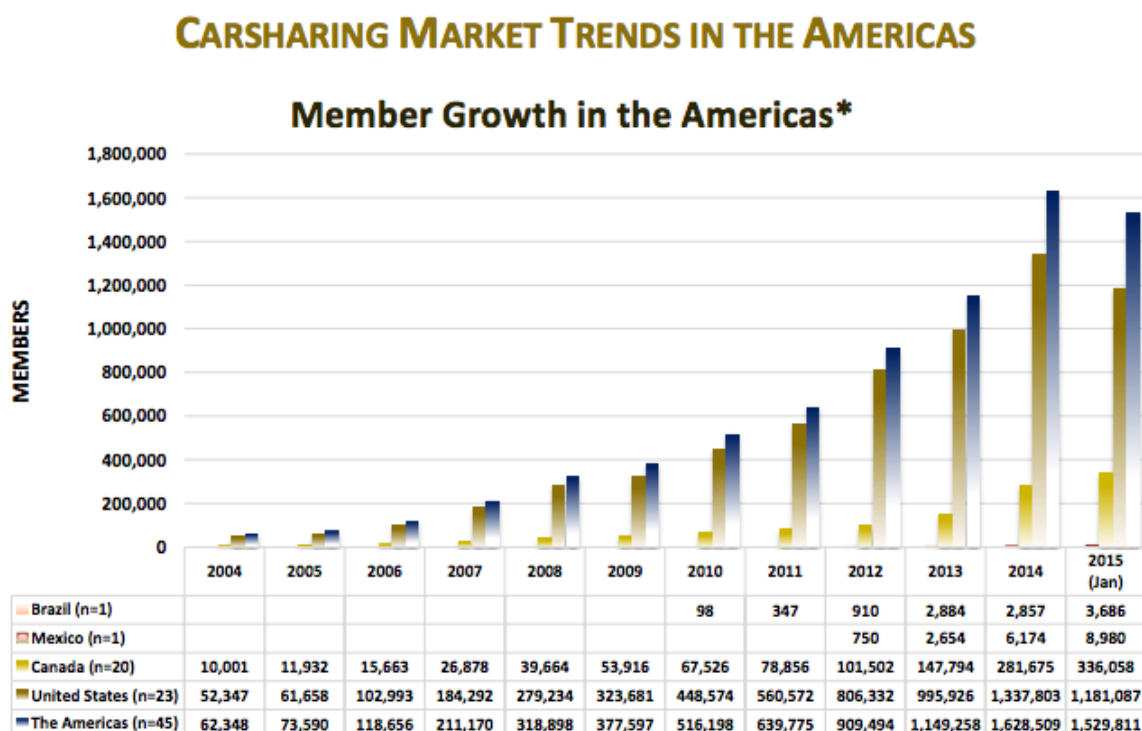
Quadro 3 – Números do Carsharing Mundial.

Local	Número de Membros	Número de Veículos	Taxa de crescimento (%)
Ásia	160.600	6.155	26,1
Austrália	25.500	1.080	23,6
Europa	691.943	20.464	33,8
América do Norte	908.584	15.795	57,5
América do Sul	1.500	60	25
Todo o mundo	1.788.027	43.554	41,1

Fonte: Adaptado de Shaheen e Cohen (2012, p.1).

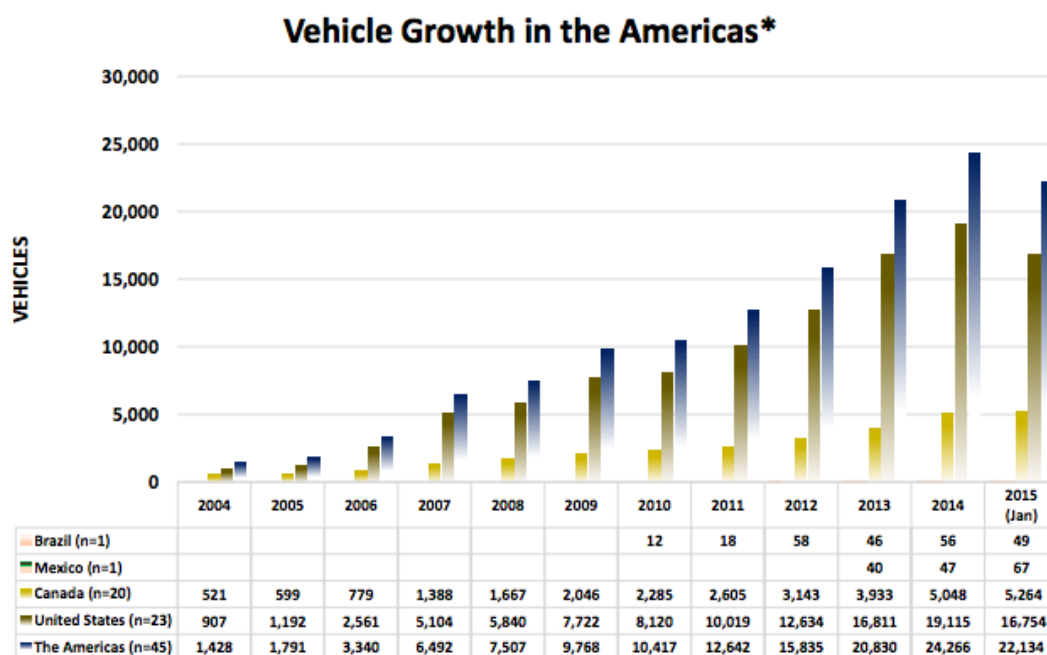
O Quadro 3, supracitado, possui quatro colunas que, a partir da identificação dos continentes, explica em números a quantidade de membros, veículos e a taxa de crescimento do compartilhamento de veículos em todo o mundo e nestes continentes.

Outro estudo, realizado também na Universidade de Berkeley, Califórnia, compara o crescimento da quantidade de membros de associados a empresas de compartilhamento de veículos em relação aos anos de 2004 a janeiro de 2015. Ao observar as Figuras 2 e 3 na sequência, pode-se perceber a evolução deste mercado nas Américas. O compartilhamento de veículos é possível de ser observado em apenas 4 países, Estados Unidos, Canadá, México e Brasil, sendo que no Brasil o compartilhamento de veículos teve início no ano de 2010 com apenas 12 veículos. Outro país que fez parte deste mercado durante alguns anos foi a Costa Rica, que passou a não ter mais nenhum serviço neste mercado após a empresa SigoCar sair do mercado no país (SHAHEEN; COHEN, 2015).

Figura 2 – Crescimento de Membros de *Carsharing* nas Américas

Fonte: Shaheen e Cohen (2015, p. 2).

Esta tendência de crescimento, representada na Figura 2, afirma a necessidade global não só de projetar sistemas limpos, seguros, rápidos, prazerosos, atraentes e baratos, mas, principalmente integrar esses veículos em sistemas urbanos operados de forma eficiente. Assim, reafirmando que o uso compartilhado de automóveis pode ser uma boa resposta às necessidades de cada pessoa, afinal para muitos habitantes de zonas urbanas terem um automóvel é demais, mas ficar sem ele representa um problema de mobilidade (MITCHELL; BORRONI-BIRD; BURNS, 2010). Na Figura 3, pode-se perceber o crescimento da frota de veículos que atende estas necessidades em toda a América.

Figura 3 – Crescimento de Veículos de *Carsharing* nas Américas

Fonte: Shaheen e Cohen (2015, p. 2).

Ao observar a Figura 3, nota-se a crescente expansão do número de veículos disponíveis para este tipo de serviço de compartilhamento. Desde o ano de 1994, 83 empresas de compartilhamento de carros foram abertas nas Américas, das quais apenas 45 estão em operação. Desde janeiro de 2015, apenas no Canadá operam 20 companhias, nos Estados Unidos 23 e no Brasil e México apenas uma em cada país, reconhecidas pelos estudos de Shaheen e Cohen (2015).

## 2.4 MÉTODO DE FORMAÇÃO DE UMA *STARTUP*

O entendimento do conceito de *startup*, junto às metodologias complementares, é importante para dar sustentação ao presente trabalho, visto que o estudo de caso aprofundado se dá em uma organização com esta abordagem. Neste tópico, apresenta-se a conceituação do modelo *startup*, seguido do detalhamento das principais metodologias que o sustentam.

Para Blank e Dorf (2012), uma *startup* não é apenas a versão menor de uma empresa grande. *Startup* é uma organização temporária em busca de um modelo de negócios escalável, replicável e lucrativo. Em adição, Ries (2011) afirma que a *startup* é uma instituição humana desenhada para entregar um novo produto ou serviço sob

condições de extrema incerteza. Portanto, a *startup* é uma empresa que se propõe a oferecer algo novo no mercado em que atua, em condições de dúvida, adaptando sempre que necessário seu modelo de negócios, visando ao crescimento e tornando-se rentável (BLANK, 2013). Complementando esta ideia, *startups* operam sob o princípio de que é necessário trabalhar com outras pessoas para que as coisas possam ser alcançadas, mas também é preciso continuar pequeno o suficiente para que realmente isso aconteça (THIEL; MASTERS, 2014).

Com o avanço destes conceitos no mundo da tecnologia, novas metodologias foram desenvolvidas para melhor traduzir esta prática de um modelo mais flexível de organizações, com respostas mais rápidas aos erros e ao desenvolvimento crescente de clientes (BLANK, 2013). Estas novas metodologias foram nomeadas de: a) *Lean Startup* ou *Startup* Enxuta; b) *Customer Development* ou Desenvolvimento de Clientes; e c) *Business Model Canvas* ou Modelo de Negócios Canvas.

#### **2.4.1 O Método *Lean Startup***

O criador da metodologia *Lean Startup* foi Eric Ries, que escreveu seus primeiros artigos sobre essa nova metodologia, em 2008, e o conceito se espalhou rapidamente pelo ecossistema empreendedor. Calcada no princípio de "*validated learning*", modelo no qual qualquer hipótese ou intuição deve ser testada e validada, o *lean startup* defende o processo de *loop de feedback*, no qual o empreendedor cria seu teste de validação, mede os resultados e aprende com eles para então propor um novo teste e assim seguir para uma próxima hipótese. Essas hipóteses são, principalmente, aquelas descritas no canvas do modelo (MAGRI, 2015).

Para Steve Blank (2013), uma das diferenças críticas entre instituições existentes e *startups* está ligada ao fato de as instituições executarem um modelo de negócios, as *startups* estão em busca de um. Esta distinção é o coração do *lean startup approach* e forma a definição da *startup* enxuta; uma empresa temporária projetada para procurar por um modelo de negócios repetível e escalável.

*Lean Startup* é uma metodologia bastante disseminada nos últimos anos e pode fazer o processo de iniciar uma empresa ser menos arriscado. Esta metodologia valoriza muito mais a experimentação que um planejamento bastante elaborado, o feedback constante em oposição à intuição (BLANK, 2013).

Segundo Ries (2011), criador da metodologia *lean startup*, existem cinco princípios básicos no desenvolvimento da metodologia. São eles:

- a) empreendedores estão em todo lugar: significando que a metodologia pode ser seguida tanto por grandes empreendedores quanto pequenos, não sendo obrigatório o nascimento de uma empresa para tanto;
- b) empreendedorismo é administração: como a *startup* é uma instituição, nada mais correto que a aplicação de uma administração voltada especialmente para este tipo de organização;
- c) aprendizado validado: a *startup* serve também para formar negócios que se sustentam ao longo do tempo; portanto, o aprendizado deve sempre ser validado na prática com experimentos;
- d) construir – medir – aprender: tornar ideias em produtos é a atividade fundamental de qualquer *startup*; portanto, mensurar como os clientes respondem e então aprender a articular ou persistir. Este processo é fundamental no sucesso da *startup*; e
- e) contabilidade de inovação: para melhorar os resultados empreendedores e das inovações faz-se necessária a aplicação de mensuração de progresso, como definir metas e como priorizar o trabalho.

#### **2.4.2 O Método *Customer Development***

*Customer Development* é uma metodologia criada com o intuito de ajudar as *startups* em sua busca incessante por melhorias em sua visão e ideias, possibilitando a realização de mudanças ao longo de cada ação neste processo de busca. Esta metodologia vai de encontro às metodologias clássicas de desenvolvimento de negócios, principalmente no que tange ao aprendizado com correção (BLANK; DORF, 2012).

Enquanto o modelo tradicional opta por buscar informações e validações de maneira linear, onde as organizações escrevem seus planos de negócios – extensos e, muitas vezes, elaborados demais – e jogam suas ideias para o mercado e assim ser validado ou não e, posteriormente, corrigida. A metodologia *CustomerDevelopment*, por outro lado, possui como proposta validar uma hipótese de cada vez, economizando tempo ao criar diversas outras hipóteses ao mesmo tempo (BLANK; DORF, 2012).

Sendo assim, uma metodologia muito mais dinâmica e com erros rápidos e fáceis de serem corrigidos ao longo do tempo, sem muito planejamento e com muito *feedback* envolvido.

### 2.4.3 O Método *Business Model Canvas*

Existe apenas uma razão para o plano de negócios existir, ou seja, é o fato de alguns investidores da escola antiga de administração não conhecerem melhores métodos para se desenhar uma organização no papel. Completando a ideia, os autores destacam que a diferença entre um plano de negócios estático e um modelo de negócios dinâmico está no sucesso e na extinção de um negócio, uma vez que afirmam que seguir um plano de negócios estático leva qualquer empresa a um fracasso iminente com suposições não provadas (BLANK; DORF, 2012).

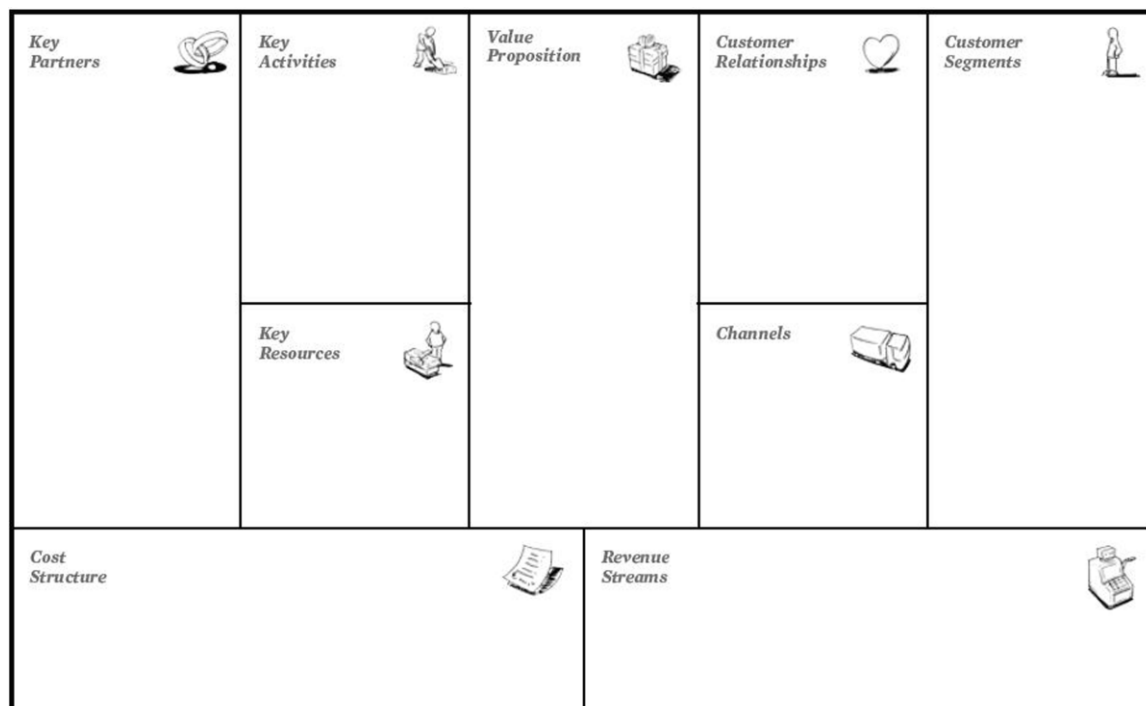
Um modelo de negócios Canvas é descrito por meio de nove blocos que mostram a lógica pela qual uma empresa deseja faturar dinheiro. Os nove blocos cobrem as quatro principais áreas de um negócio: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Os nove blocos são (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010):

- a) **Proposta de valor (*Value Proposition*):** busca resolver problemas dos clientes e satisfazer as necessidades destes por meio das ofertas de valor;
- b) **Segmentos de mercado (*Customer Segments*):** uma organização serve um ou vários segmentos de clientes;
- c) **Canais (*Channels*):** ofertas de valor são entregues aos clientes por intermédio de comunicação, distribuição e canais de vendas;
- d) **Relação com Clientes (*Customer Relationship*):** relacionamentos são estabelecidos e mantidos com cada segmento de clientes;
- e) **Fontes de Renda (*Revenue Streams*):** resultam de oferta de valores oferecidas com sucesso aos clientes;
- f) **Recursos chave (*Key Resources*):** são os ativos requisitos necessários para ofertar e entregar os elementos descritos anteriormente;
- g) **Atividades chave (*Key Activities*):** deve-se realizar um número de atividades;
- h) **Parcerias chave (*Key Partnerships*):** algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da organização; e

i) **Estrutura de Custos (*Cost Structure*):** os elementos do modelo de negócios resultam na estrutura de custos.

Os nove blocos de um modelo de negócios canvas estão representados pela Figura 4:

Figura 4 – *Business Model Canvas*



Fonte: Retirado de Osterwalder e Pigneur (2010, p. 44).

Na Figura 4, supracitada, estão dispostos sobre um Canvas em branco os nove blocos que completam a metodologia; deve-se iniciar sempre a preencher este modelo de negócios através do Segmento de Clientes; assim, se tem melhor noção de como prosseguir com a hipótese testada, uma vez que o produto ou o serviço ofertado deve sempre pretender resolver o problema de alguém em primeiro lugar (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Com base nesta revisão de literatura sobre os temas economia tradicional, economia compartilhada, compartilhamento de veículos e *startup*, pode-se ter embasamento teórico suficiente para apresentar os métodos utilizados nesta pesquisa, assim como um entendimento mais profundo dos resultados alcançados por este trabalho aqui apresentado. Seguindo a ordem, no próximo capítulo são detalhados os



passos tomados na realização desta pesquisa, suas características quanto ao propósito, objetivos e um panorama da metodologia adotada.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa científica é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema identificado, que utiliza procedimentos racionais e sistemáticos em seu desenvolvimento (SILVA; MENEZES, 2001), ou seja, utiliza-se da pesquisa quando há um problema e não se têm informações para solucioná-lo.

Nesta pesquisa, a metodologia apresenta a caracterização da pesquisa, a unidade e nível de análise e o desenho da pesquisa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para se ter uma análise realista de uma organização deve-se, segundo Watson (2011), impreterivelmente ir para dentro dela, para se saber como ela realiza suas atividades; assim, pode-se observar intensamente as ações humanas e as interações sociais – ainda que essa seja uma tarefa trabalhosa.

Ao analisar o propósito da pesquisa, os objetivos e o seu estilo, aponta-se na direção de um estudo de caso qualitativo com desenho de pesquisa-ação (DENZIN; LINCOLN, 2006; THIOLENT, 1985). Para Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que busca um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Uma pesquisa qualitativa deve ser empregada quando se estudam fenômenos dinâmicos ou que perpassam ao longo do tempo, nos quais o processo é considerado como objeto de análise, sendo válido para explorar relações e processos em organizações (BALBASTRE, 2003).

O desenho da presente pesquisa é caracterizado como pesquisa-ação, uma vez que esta tem como finalidade resolver problemas e melhorar práticas concretas e com o propósito fundamental de informação, que oriente a tomada de decisão dentro de uma organização (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; THIOLENT, 1985).

#### 3.2 UNIDADE E NÍVEL DE ANÁLISE

Uma unidade de análise deve mostrar-se sensível às peculiaridades dos objetivos de investigação propostos, integrando a fundamentação teórica realizada, que

destacará possíveis comparações com outros estudos antes realizados. Esta unidade deve apresentar, de forma clara, a delimitação do fenômeno de investigação (PEREZ-AGUIAR, 1999).

Com base neste conceito, é definida a unidade de análise do presente trabalho, considerando a organização como um sistema aberto, de crescimento organizacional veloz, que possui características próprias que compõem sua cultura e que recebem influências do ambiente em que esta se insere, principalmente o mercado.

Considerando o nível de análise, esta pesquisa possui um enfoque micro-organizacional, que destaca os modelos de negócio adotados por uma *startup* de compartilhamento de veículos inserida em um novo conceito de economia compartilhada.

Assim, justifica-se que a seleção de um estudo de caso ocorreu de forma intencional, de acordo com o interesse e a conveniência da pesquisa que foi escolhida com base em três critérios: (i) estar inserida dentro da economia compartilhada; (ii) ser uma *startup* com envolvimento em tecnologia; (iii) oferecer acesso a todas as informações internas da organização.

Desta forma, definiu-se a empresa Podshare, primeira empresa de compartilhamento de veículos do Estado de Santa Catarina, a qual iniciou suas atividades no ano de 2014, em Palhoça, com a proposta de trazer o modelo de compartilhamento de veículos para países emergentes com o intuito de melhorar a mobilidade urbana local. Aqui é importante salientar que o autor desta pesquisa é um dos sócios da Podshare, o que resulta em uma capacidade ainda maior de entendimento das ações desta no mercado.

Justifica-se também a seleção desta organização, pois a mesma apresenta caráter inovador e dinâmica atual no que toca à maneira de atuar no mercado de mobilidade urbana, utilizando metodologias relacionadas à *startup*. A empresa está há mais de um ano no segmento de compartilhamento de veículos, ainda pouco desbravado e muito promissor no contexto brasileiro (CHALFIN, 2015) e possui dinamicidade pelo fato de receber *feedbacks* constantes de clientes e do mercado, buscando ainda um modelo ideal escalável, repetível e lucrativo

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados ocorreu nos ambientes naturais e no cotidiano dos participantes da organização. A presente pesquisa, por ser de caráter qualitativo, dá-se

de maneira não linear e não possui uma sequência obrigatória e lógica a ser seguida. As etapas ou ações, realizadas ao longo desta investigação visaram completar os objetivos desta pesquisa e responder as perguntas do estudo, que se justapõem, além de serem interativas e/ou recorrentes (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Os procedimentos de coleta de dados foram realizados em três etapas: a imersão na organização, a análise de documentos da empresa e a análise de documentos e artigos complementares que possibilitam comparações com modelos de outras empresas do setor bem como com dados de mercado.

A análise de documentos é a maneira essencial para a realização de um estudo de caso, uma vez que esses documentos são fontes relevantes de evidências pelo fato de serem estáveis ao longo do tempo, discretos, exatos e com cobertura abrangente, já que podem estar inseridos em longo espaço no tempo e em diferentes eventos e em ambientes diversos (YIN, 2005). Foi elaborada uma pesquisa documental nos arquivos da organização, que foi facilitada pelo fato de o autor desta pesquisa ser sócio da empresa estudada. Nesta etapa da pesquisa documental, objetivou-se retirar o maior número de informações sobre a organização quanto aos aspectos históricos, bem como aos números e dados relevantes para a análise mais profunda dos modelos de negócios que a empresa aplicou.

Documentos e artigos, assim como dados de mercado foram essenciais para se ter embasamento quanto a concorrentes, a empresas do setor e à análise do ambiente em que a empresa está inserida. Para relatar as diferentes maneiras de se atuar, perante um problema que uma organização está solucionando, em um mercado é sempre tarefa árdua. Para tanto, a imersão na organização é a melhor maneira de compreendê-la de fato (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Assim como, olhar para fora desta buscando soluções possíveis e aplicáveis na realidade micro-organizacional estudada. Esta imersão foi realizada através de uma pesquisa-ação, sendo esta o desenho principal para este tipo de análise mais profunda e participativa de um contexto específico e real (THIOLLENT, 1985).

### 3.4 DESENHO DA PESQUISA

Para colocar em prática a presente pesquisa, foi realizado o desenho de pesquisa-ação, uma vez que este tipo de estudo possui a finalidade de resolver problemas cotidianos e imediatos, melhorando práticas concretas. O propósito

fundamental é trazer informações que orientem a tomada de decisão para programas, processos e reformas estruturais. É também caracterizado como estudo de um determinado contexto social, desenvolvido por meio de um processo de pesquisa com passos “em espiral”, onde o pesquisador ao mesmo tempo pesquisa e intervém (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Na pesquisa-ação, os pesquisadores desempenham papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas (THIOLLENT, 1985).

As três fases essenciais dos desenhos de uma pesquisa-ação consistem em: observar (construir um esboço do problema e coletar dados), pensar (analisar e interpretar) e agir (buscar resolver o problema implementando melhorias). Estas três fases ocorrem de maneira cíclica, repetidamente, até que o problema seja resolvido; a mudança é seguida pelo grupo e a melhoria começa a ser satisfatória (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Um processo de pesquisa-ação é bastante flexível, como qualquer estudo qualitativo, sendo apresentado por muitos autores como uma espiral sucessiva de ciclos, que, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013) são:

- a) detectar o problema da pesquisa, torná-lo claro e diagnosticá-lo;
- b) elaborar um plano ou programa para resolver o problema ou introduzir a mudança;
- c) implementar o plano ou programa e avaliar resultados; e
- d) *feedback*, que leva a um novo diagnóstico e a uma nova espiral de reflexão e ação.

Portanto, a pesquisa-ação não é considerada como metodologia. Trata-se de uma estratégia de pesquisa, que agrega vários métodos ou técnicas de pesquisa social, com os quais estabelece uma estrutura coletiva, participativa e ativa ao nível de captação de informação (THIOLLENT, 1985). Neste método, os atores deixam de ser simplesmente objeto de observação, de explicação ou de interpretação, tornam-se sujeitos e parte integrante da pesquisa ao lado do autor (THIOLLENT, 1997).

A presente pesquisa foi elaborada pelo autor, tanto no papel de relator dos fatos e da pesquisa como um todo, como participante da pesquisa e também objeto de estudo de sua própria pesquisa. Para aumentar a confiabilidade dos resultados pesquisa, e reduzir riscos de viés do pesquisador, que também é empreendedor da *startup* aqui estudada, foi utilizada a técnica de triangulação de dados que foram

coletados de diferentes fontes e validados junto aos demais empreendedores e parceiros envolvidos no projeto. Esta imersão na organização foi executada entre os meses de janeiro e outubro do ano de 2015, período em que o autor esteve dentro da organização e se propôs a realizar o presente trabalho.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos da elaboração desta pesquisa, frente aos objetivos definidos e à fundamentação teórica adotada, por meio dos procedimentos metodológicos descritos. Desta forma, este capítulo está dividido da seguinte maneira: (i) histórico da Podshare; (ii) análise dos modelos adotados; e (iii) resumo comparativo dos modelos.

### 4.1 HISTÓRICO DA PODSHARE

A empresa surgiu em meados de 2014, com o nome de Podshare, composta por uma equipe de competição da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), chamada E3 (Equipe UFSC de Eficiência Energética). Este grupo tinha por objetivo criar carros de alta eficiência energética, em que as competições que participava coroavam as equipes que alcançavam o melhor rendimento com apenas um litro de combustível em torneios de escala mundial.

Os integrantes desta equipe, no ano de 2012, participaram de uma competição mundial em Houston, no Texas, Estados Unidos. Após retornarem ao Brasil, o pensamento estava voltado para transformar as tecnologias, que a equipe desenvolvia, em impacto positivo para a sociedade brasileira. Após muito estudo, chegou-se conclusão de que a melhor maneira seria elaborar um projeto de compartilhamento de veículos, cuja frota seria inteiramente de veículos movidos a energia elétrica. O projeto era bastante inovador e ousado, porém concordou-se que o mercado brasileiro não estava, e ainda não está pronto para receber tal modelo. Portanto, o grupo, que, atualmente, é empresa, começou seu sonho mantendo a estratégia do compartilhamento, porém com o uso de veículos a combustão.

Desta forma, tem-se trabalhado na consolidação dessa proposta e no desenvolvimento das tecnologias e *networking* necessários. No final de 2012, a ideia foi premiada com o segundo lugar na categoria “serviços” no Concurso Estadual de Plano de Negócios, promovida pelo SEBRAE – SC e, em 2014, foi uma das iniciativas vencedoras do programa Sinapse da Inovação, promovido pela FAPESC, em Santa Catarina. Baseado no programa Sinapse da Inovação, o SEBRAE, a Fundação Certi, a FAPESC e o Governo do Estado de Santa Catarina tornaram-se parceiros ativos no processo de pré-incubação da empresa e na garantia do crescimento com os recursos

investidos. Desde o início da concepção da ideia, o ÁgoraLAB e o Departamento de Engenharia Mecânica da UFSC foram parceiros ativos no estudo de mercado, de viabilidade, plano de serviço e estratégias de *marketing*.

A consolidação desta proposta inovadora vem tomando forma por meio de metodologias relacionadas a uma *startup* de tecnologia, unindo três metodologias complementares: *The Lean Startup*, *Business Model Canvas* e *Customer Development*. A primeira diz respeito à busca pelo modelo adequado para escalar um produto/serviço (BLANK, 2013), a segunda está ligada à facilidade com que se pode remodelar um negócio no papel (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), já a terceira busca validar hipóteses de mercado cada uma de uma vez (BLANK; DORF, 2012).

No ano de 2015, foram iniciados os testes por meio das metodologias explicadas anteriormente. Foi, então, aplicada a estratégia de *conciierge MVP* (*Minimum Viable Product*) em todos os processos críticos da empresa. O *conciierge MVP* consiste em realizar de maneira simples e manual a entrega da proposta de valor enquanto interage com o seu cliente, onde se busca sempre utilizar recursos baratos e facilmente mutáveis (BLANK; DORF, 2012). Portanto, é uma situação temporária utilizada para validar modelos e hipóteses de formas de trabalho, sempre ao menor custo possível. A *startup* encontra-se ainda no período de validação destas hipóteses. As que já foram testadas até o presente serão objeto de estudo no próximo item, elucidando assim os objetivos principais desta pesquisa.

No começo de 2015, a empresa deu início ao período de testes práticos para a validação de hipóteses. O processo primeiro operacional foi definido, a tecnologia foi desenvolvida e instalada internamente, a marca foi formalmente definida e a equipe estava pronta para atuar. Deu-se então início às operações da empresa em março de 2015.

#### **4.1.1 Caracterização da empresa Podshare**

A Podshare, primeira *startup* de compartilhamento de veículos do estado de Santa Catarina, iniciou suas atividades no ano de 2014, em Palhoça, com a proposta de transformar a mobilidade do Brasil e de países emergentes. A empresa traz a proposta de solucionar o problema da ociosidade, dos altos custos, da falta de vagas em estacionamentos e da ineficiência do uso dos veículos para pessoas e empresas em seus deslocamentos intraurbanos.



Devido à abordagem do compartilhamento de veículos, com intuito de resolver problemas com mobilidade urbana ser recente no Brasil (CARRO, 2015), faz-se necessário elucidar do que se trata este assunto. Para a equipe da Podshare, o compartilhamento de veículos é um serviço em que veículos são dispostos em pontos chave da cidade, ou ainda em condomínios privados, disponibilizados por pessoas, com o intuito de ser uma modalidade de aluguel de carros de curta duração, com ponto de partida e destino definidos, e abrangentes, ou seja, quando um número significativo de pessoas utilizam os mesmos veículos. Sendo assim, pode se constituir numa alternativa de mobilidade urbana individual, onde as pessoas estão buscando meios alternativos para se locomover, que não onere significativamente seus orçamentos e que, ainda assim, cumpra o objetivo de chegar ao seu destino final.

Existem alguns modelos de compartilhamento de veículos hoje em todo mundo, e que são principalmente classificados pela sua operacionalização; os que mais se destacam são os modelos *Round Trip*, *Free Floating* e *Peer-to-Peer*, apresentados no capítulo 2 deste trabalho. O primeiro funciona com o ponto de partida sendo o mesmo ponto de devolução; no segundo modelo, os clientes podem retirar o carro em um ponto e devolvê-lo em outro ponto predeterminado; já no terceiro modelo o veículo é retirado com o proprietário (pessoa física), que é outro cliente da plataforma, tendo que ser retornado ao proprietário no destino combinado entre eles (locador e locatário) (COHEN; KIETZMANN, 2014).

O processo de uso de um serviço de *car sharing*, simplificado pela empresa Podshare, para melhor comunicar com seus clientes, é contemplado por três etapas: Reserve, Dirija e Compartilhe. Na primeira, o indivíduo realiza uma reserva mediante uma plataforma, telefone ou qualquer outro meio de comunicação disponível, no caso de a empresa ser uma plataforma; dirigir constitui o ato de utilizar o carro como o cliente necessita, podendo, por exemplo, ser desde ir ao supermercado nos dias de semana ou até a praia no final de semana; e compartilhar contempla o ato de deixar o carro disponível para que o próximo usuário também possa utilizar deste serviço e realizar todo o processo por sua vez. Podem-se visualizar melhor estes passos na Figura 5.

Figura 5 – Três Passos do Compartilhamento Podshare.



Fonte: Documentos da empresa Podshare.

#### 4.1.2 Descrição da tecnologia desenvolvida

O sistema de compartilhamento de veículos usado para operação da Podshare é de desenvolvimento próprio da empresa, constituído principalmente por um sistema central dentro de um servidor de internet, e por um sistema embarcado no veículo. O sistema central é responsável pelos sistemas de interface com o usuário, sistema de interface de administração da frota, a interface de comunicação com os veículos, o banco de dados e *log* dos serviços e variáveis de interesse. Já o sistema embarcado do veículo é subdividido nos seguintes sistemas: sistema de interface humana local, sistema de interface com o veículo, sistema de rastreamento e comunicação.

##### a) Sistema Embarcado no Veículo:

- Sistema de Interface Humana Local;
- Sistema de Interface com o Veículo; e
- Sistema de Rastreamento e Comunicação.

##### b) Sistema Central:

- Sistema de Interface com o Usuário;
- Sistema de Interface de Administração de Frota;
- Sistema de Interface de Comunicação com o Veículo; e
- Banco de dados e *log*.

#### 4.1.3 Identidade da Marca

Antes de iniciar suas atividades práticas, a *startup* definiu de que maneira a marca seria identificada visualmente. Foram definidas e desenvolvidas fontes, cores e imagens que deveriam ser utilizadas nas ações tanto de comunicação e promoção,

quanto de vendas e relacionamento. A Figura 6 ilustra o logotipo da empresa.

Figura 6 – Logotipo da Empresa Podshare.



Fonte: Documentos da empresa Podshare.

#### 4.1.4 Processo operacional base

Neste tópico, são definidos os processos básicos de uso do serviço da Podshare, sob a perspectiva do cliente. Estes processos são a base do uso em todos os modelos que a organização já testou, com poucas mudanças, conforme o teste realizado.

a) Cadastramento do cliente: O usuário se cadastra via *web site* da empresa ([www.podshare.com.br](http://www.podshare.com.br)). O cadastro tem por objetivo gerar um cartão RFID (cartão que dá acesso ao veículo) e uma conta. O cartão RFID permite ao usuário a liberação dos veículos e a conta permite o gerenciamento de créditos do mesmo.

b) Compra de créditos: Efetuado o cadastramento, o usuário poderá comprar créditos para utilizar o serviço da Podshare. A compra de créditos e a adesão se dão por intermédio do *web site* da empresa ou pessoalmente com a equipe de vendas.

c) O Cliente se desloca até um veículo da empresa: Quando o cliente desejar utilizar o serviço, ele deverá se deslocar até a estação onde fica um dos veículos e ativar o carro com o seu cartão RFID. Previamente ao seu deslocamento, o usuário pode acessar a plataforma *online* do serviço que mostra os veículos mais próximos disponíveis.

d) Deslocamento: O deslocamento deve-se dar com um ponto de partida e destino único, sendo, portanto, um modelo chamado *round trip*

e) O cliente chega à sua estação de destino: O cliente, ao chegar à estação, estaciona o veículo na vaga e finaliza o uso ao aproximar o cartão do sensor. A

finalização do serviço é caracterizada pela contabilização do tempo de uso e o débito dos créditos correspondentes, previamente disponíveis em sua conta junto à empresa.

## 4.2 ANÁLISE DOS MODELOS ADOTADOS

Neste item, expõem-se e discutem-se os modelos que a *startup* já aplicou, em suas tentativas de se consolidar no mercado de compartilhamento de veículos da Grande Florianópolis. Também são apresentados casos de sucesso de organizações concorrentes em outros mercados, tanto nacional como internacional, sempre levando em conta dados de mercado onde as empresas atuam em comparação com as informações de mesma categoria na realidade da capital catarinense.

Esta sessão divide-se em três itens, nos quais são elucidados e discutidos os principais momentos da organização, os três modelos pelos quais a organização atuou no mercado; estes são: (i) Modelo Pedra Branca; (ii) Modelo para Condomínios; e (iii) Modelo *Free Floating*. Esta sessão se inicia, porém, com uma breve introdução da fase de preparação da empresa com relação aos preparativos e planejamentos para que o primeiro modelo fosse apresentado. Foram definidos: o manual de identidade visual da marca, cuja tecnologia necessária foi desenvolvida pela própria empresa, o processo básico de uso de serviços por parte do usuário. A plataforma *online* foi colocada no ar e definiu-se o primeiro local de teste.

### 4.2.1 Modelo Pedra Branca

Este modelo teve início prático em Março de 2015, na Cidade Criativa Pedra Branca. Com o apoio desta e da secretaria de trânsito da cidade de Palhoça, a Podshare conseguiu passar um projeto de lei que fornecia uma vaga exclusiva para veículos compartilhados no Passeio Pedra Branca (Rua da Universidade), a primeira vaga exclusiva para veículos compartilhados, em via pública do Brasil. Dando, assim, início às operações deste teste.

A Cidade Pedra Branca está localizada no município de Palhoça, o qual se mostrou de grande interesse para a *startup* pelo fato de possuir aproximadamente 150 mil habitantes em uma área de 395,13 km<sup>2</sup> (PLAMUS, 2014). Também por ser o município cede da empresa, que se localizava incubada no prédio da Incubadora Inaitec, na Pedra Branca.

A seguir, são apresentados os principais aspectos (segmentos de mercado, proposta de valor, relação com cliente, canais de comunicação, atividades chave, recursos chave, parceiros chave, estrutura de custos e fontes de renda), quanto ao modelo de negócios testado e as principais hipóteses que este teve a intenção de provar na prática.

#### a) Segmento de mercado

Os segmentos de clientes definidos para este teste foram dois: Empresas que necessitam se deslocar em horários comerciais e Famílias que necessitam de um carro.

- Empresas: partiu-se da hipótese de que as empresas e escritórios, que se situam na Cidade Pedra Branca, necessitariam de transporte para seus funcionários a um custo acessível e em local próximo.

- Famílias: a hipótese para este segmento, neste teste, é que as famílias que lá se localizam necessitam de acesso a um veículo, seja este o único acesso da família ou o “segundo” carro. Por exemplo, o marido vai trabalhar com um carro e a esposa precisa levar a criança para a escola e não possui um segundo carro.

Usando como *benchmarking* os modelos estrangeiros, tem-se como base importante a Zipcar, empresa norte-americana que, ao lançar seu serviço no mercado, tinha como principais segmentos de clientes os mesmos da Podshare, pessoas físicas e empresas. Porém, seu foco não estava somente direcionado para famílias e sim para qualquer um que necessitasse de um veículo em regiões determinadas pela empresa (CHASE, 2015). O caso da brasileira Zazcar também se enquadra nos clientes físicos e pessoas jurídicas da cidade de São Paulo (PAIVA, 2012). O serviço para companhias apenas fica interessante, para os três casos, caso a organização não utilize veículos com muita frequência; do contrário, a posse de um carro ou até o aluguel de uma frota faz mais sentido econômico para ela mesma.

#### b) Proposta de valor

A proposta de valor da Podshare depende do segmento de cliente em que for aplicada, ou seja, para um público familiar, a proposta é uma e para o público de empresas o valor entregue é outro.

- Famílias: “O segundo carro da família” ou “um carro sempre que você precisar”. Valores que cabem no bolso e sem altos custos de aquisição de um veículo, em adição ao não pagamento de taxas anuais como IPVA e seguradora.

- Empresas: um veículo sempre disponível a um preço acessível, sem se preocupar com pagamentos para os funcionários e sempre com o uso do carro controlado, sabendo quantas horas foi utilizado, isto é, maior controle do uso de um veículo.

A proposta de valor definida para o público-alvo deste teste justifica-se pelo fato de os veículos, no Brasil, possuírem um custo elevado na escala anual, sendo que o custo médio de um veículo de R\$50.000,00 é de R\$2.500,00 ao mês, portanto aproximadamente R\$30.000,00 ao ano. Isto, para as empresas representa um gasto excessivo nos seus orçamentos anuais e, dependendo da frequência do uso de veículos, elas recorrem à alternativa de terceirização de frotas, que tem por resultados, principalmente, a redução de custos (ANAV, 2015; SANDRINI, 2015). Já para as empresas, o serviço da Podshare representaria uma redução de custos, maior controle do uso dos veículos por funcionários e facilidade de locomoção. Para as famílias, representa não somente uma economia anual significativa, mas também uma liberdade maior de locomoção sem precisar possuir um veículo a mais.

### c) Relação com clientes

As principais formas de relacionamento com os clientes, durante esta etapa, envolveram um *site self-service*, atendimento por e-mail e telefone, assim como presencial. Um *site* onde o cliente pode não apenas consultar o que é a empresa e seu serviço, mas também ser autônomo ao ponto de realizar seu próprio cadastro e reservar o serviço da Podshare sempre que quiser.

É bastante normal empresas de *carsharing* possuírem alternativas ao *website* para se relacionarem com seus clientes, como o caso da empresa Zipcar que possui um aplicativo para celular com comunicação em tempo real. O cliente também se torna autônomo por meio deste aplicativo para reservar carros, destravar os veículos ou ainda realizar pagamentos. Assim, a interação com o cliente torna-se ainda mais automatizada (CHASE, 2015). Entretanto, visto que a Podshare está em fase de testes, a automatização de determinados processos acarreta altos custos com os quais a empresa ainda não estaria pronta para arcar.

#### d) Canais de comunicação

Os canais de relacionamento com os clientes foram efetuados de maneira, principalmente presencial, a qual possibilita o contato direto com o consumidor final, e possibilitando que este forneça *feedbacks* mais precisos e claros. É bem importante notar que na etapa de testes a Podshare esteve buscando um relacionamento bastante aberto e de maneira a se aproximar dos clientes, verdade que este sempre foi e será um grande desafio.

Outros canais de venda envolvem iniciativas *online*, como o *mailing* dos condomínios tanto residenciais como comerciais, da Cidade Pedra Branca; o próprio *site* da empresa é um ferramenta muito importante nesta fase; e, por fim, uma página na rede social *Facebook* também traz resultados de venda interessantes, que, por sua vez, sempre direciona os clientes para o *site* ou ainda para interações presenciais que se mostram como modo prioritário de venda.

#### e) Atividades chave

Foram definidas algumas atividades-chave para este teste. Entre as principais estavam: Fazer com que formadores de opinião locais – membros de associações, líderes locais, proprietários de empresas e escritórios locais – utilizassem o veículo, *early adopters* em *trial*, conversão de *trial* em vendas e monitoramento do *software*.

Por *early adopters*, em *Trial*, a empresa definiu que colocaria aquelas pessoas que estão sempre atrás de novidade, os primeiros a comprar novas tecnologias e que estão sempre de olhos bem abertos para o que há de novo no mercado, em teste no serviço da empresa. Trazer este tipo de pessoa é uma estratégia importante, visto que manter a relação com eles acarreta em receber críticas e *feedbacks* constantes quanto ao nível de satisfação deles em relação ao serviço. Transformar estes *early adopters* em clientes fixos também foi uma estratégia adotada pela empresa, uma vez que sendo clientes, o serviço se mostra interessante para uma parcela bastante crítica de pessoas, demonstrando assim uma maturidade avançada do serviço.

Os formadores de opinião entraram como uma das ações principais de venda. Devido à sua influência local, eles são identificados tanto como líderes locais, em associações ou ruas da Cidade Pedra Branca, bem como proprietários de empresas e escritórios da região. Com o interesse dessas pessoas pelo serviço, a mensagem seria

passada, e nada melhor que o *marketing* feito entre os usuários do serviço e os potenciais clientes.

Monitorar o *software* desenvolvido pela Podshare é de extrema importância, principalmente pelo fato de este ser o primeiro teste que tomou caráter prático. O *software* que foi desenvolvido pela empresa, assim como qualquer outro, está sujeito sempre a potenciais falhas; portanto, estar sempre atento recebendo *feedbacks* do sistema e corrigindo erros é prioritário no desenvolvimento e melhoramento constante da tecnologia envolvida no processo.

#### f) Recursos chave

Os recursos-chave da Podshare são tanto físicos – as pessoas que nela estão – quanto os recursos intangíveis. Os veículos disponibilizados pela parceria com a empresa Hertz SC, junto com as parcerias de maneira geral são elementos críticos, assim como os *softwares* e *hardwares* desenvolvidos internamente e, por fim as ferramentas de pagamento facilitado através da plataforma pagar.me. Outro recurso chave importante é a plataforma *online* da empresa e o *site*, que, por sua vez, possibilita aos clientes realizarem desde cadastros no sistema até reservas para quando necessitarem utilizar o serviço da empresa.

#### g) Parceiros chave

A Podshare conseguiu, para seus testes práticos no mercado, algumas parcerias estratégicas, que foram: Hertz SC (Frota), Obyrama (GPS), Cidade Criativa Pedra Branca (Mercado) e Inaitec (Espaço). Com cada uma destas, alguns benefícios importantes foram conseguidos e são expostos a seguir:

- Frota (Hertz SC): fornecimento de veículos sob demanda para a Podshare, com o limite de 5 veículos. Isto se deu graças a um acordo de que a frota ociosa da empresa, por não representar potencial de receita para a mesma e, principalmente, por ser de grande importância para os testes práticos da Podshare com o mercado.

- GPS (Obyrama): também sendo uma *startup* da Grande Florianópolis, a Obyrama é desenvolvedora de aparelhos que auxiliam a localização de veículos do tipo GPS, de maneira a localizar o carro com um *hardware* escondido dentro do



veículo que se transmite com uma plataforma criada pela própria organização que, por sua vez, fornece informações quanto a rotas, distâncias e localização em tempo real. Esta *startup* também se encontra em momento de validação no mercado, sendo, portanto, um parceiro importante para a Podshare no que tange à economia de custos.

- Mercado (Cidade Criativa Pedra Branca): o foco da Podshare, quanto ao mercado, ficou centralizado no público residente na Pedra Branca, representado por famílias e as empresas que lá estavam localizadas. Por ser uma área menor dentro de um município, porém com uma variedade não muito grande quanto à idade e à renda dos residentes, o local fez todo o sentido para a organização testar suas primeiras hipóteses. O apoio da Pedra Branca foi bastante decisivo no quesito espaço e liberdade para promover o negócio da empresa.

- Espaço (Inaitec): Neste período de testes, na Cidade Pedra Branca, a Incubadora Inaitec foi de bastante ajuda para servir de endereço para a Podshare. A *startup* não utilizou o local para trabalho; porém, a sede da empresa se encontra, legalmente, nesta incubadora.

Em comparação com os competidores internacionais e nacionais como a Zipcar (internacional) e a Zazcar (nacional), a grande diferença em relação às parcerias está no fato de a Podshare não comprar carros. Fundadora da Zipcar, Robin Chase (2015) afirma que a empresa, no início de seus trabalhos como *startup*, no ano de 2000, nos Estados Unidos, possuía apenas um veículo próprio quando se lançou e outros três alugados de uma empresa terceirizada. Já a Zazcar possui frota própria, e suas parcerias-chave estão focadas no seguro dos veículos, estacionamentos e postos de Gasolina (PAIVA, 2012).

Os carros utilizados pela Podshare são, como já comentado, parte ociosa da locadora Hertz SC, o que de fato causa um impacto interessante, uma vez que não se está produzindo um carro exclusivamente para compartilhamento, ou ainda utilizando carros que já estão sendo utilizados no mercado. Estes carros de teste da *startup* são, por natureza, subutilizados. Portanto, além do potencial de tirar até 23 veículos das ruas, que já é confirmado por estudos norte americanos este modelo desenvolvido pela Podshare está utilizando um veículo que se encontrava em pleno desuso (SHAHEEN; LIDICKER; MARTIN, 2010).

#### h) Estrutura de custos

Durante este teste, os custos levados em conta foram os operacionais, aqueles que são decorrentes da operação da empresa. Não constam, porém, os custos iniciais que foram para abrir a empresa e todas as burocracias de custeio que envolvem esta tarefa e custos de compra de materiais para o desenvolvimento da tecnologia como um todo.

Portanto, os principais custos da *startup* neste teste foram: Contabilidade, gasolina em testes, plataforma pagar.me de pagamentos *online*, divulgação e *marketing*. A empresa terceiriza serviços de contabilidade, acarretando assim custos fixos mensais que não envolvem a operação diretamente. Outros custos, relacionados diretamente à operação teste são a plataforma de pagamentos *online* que foi implantada ao *site* da empresa para fornecer maior conforto e segurança aos clientes na hora de pagar pelo serviço (pagar.me), gastos com divulgação e *marketing* são importantes neste etapa, principalmente quando trazem retorno direto à operação. Em adição a isto, os custos com gasolina para abastecer o veículo, são bastante recorrentes devido ao constante reabastecimento da frota; os custos maiores estavam em relação à gasolina gasta pelos clientes, em teste do serviço; afinal, estes acabam por não pagar o preço completo do serviço, recebendo bônus e ofertas especiais devido à sua importância.

#### i) Fontes de renda

As fontes de receita da Podshare ficaram bem claras durante o teste: elas deveriam ser feitas como outras empresas do setor, ou seja, o serviço teria um custo para o cliente de mensalidade mais valor por tempo de uso. Algumas empresas utilizam o valor por tempo de uso mais quilometragem e ainda há aquelas que cobram para se tornar membro do serviço. Porém, para os membros da Podshare testarem este modelo algumas barreiras deveriam ser tiradas da frente dos clientes quando se fala em custos; assim, optou-se por deixar apenas mensalidade mais valor por hora e a possibilidade de locação diária também.

- Os preços de início de teste foram:
- Preço da mensalidade de R\$35,00
- Preço do uso por hora de R\$18,00

- Preço da locação da diária R\$90,00

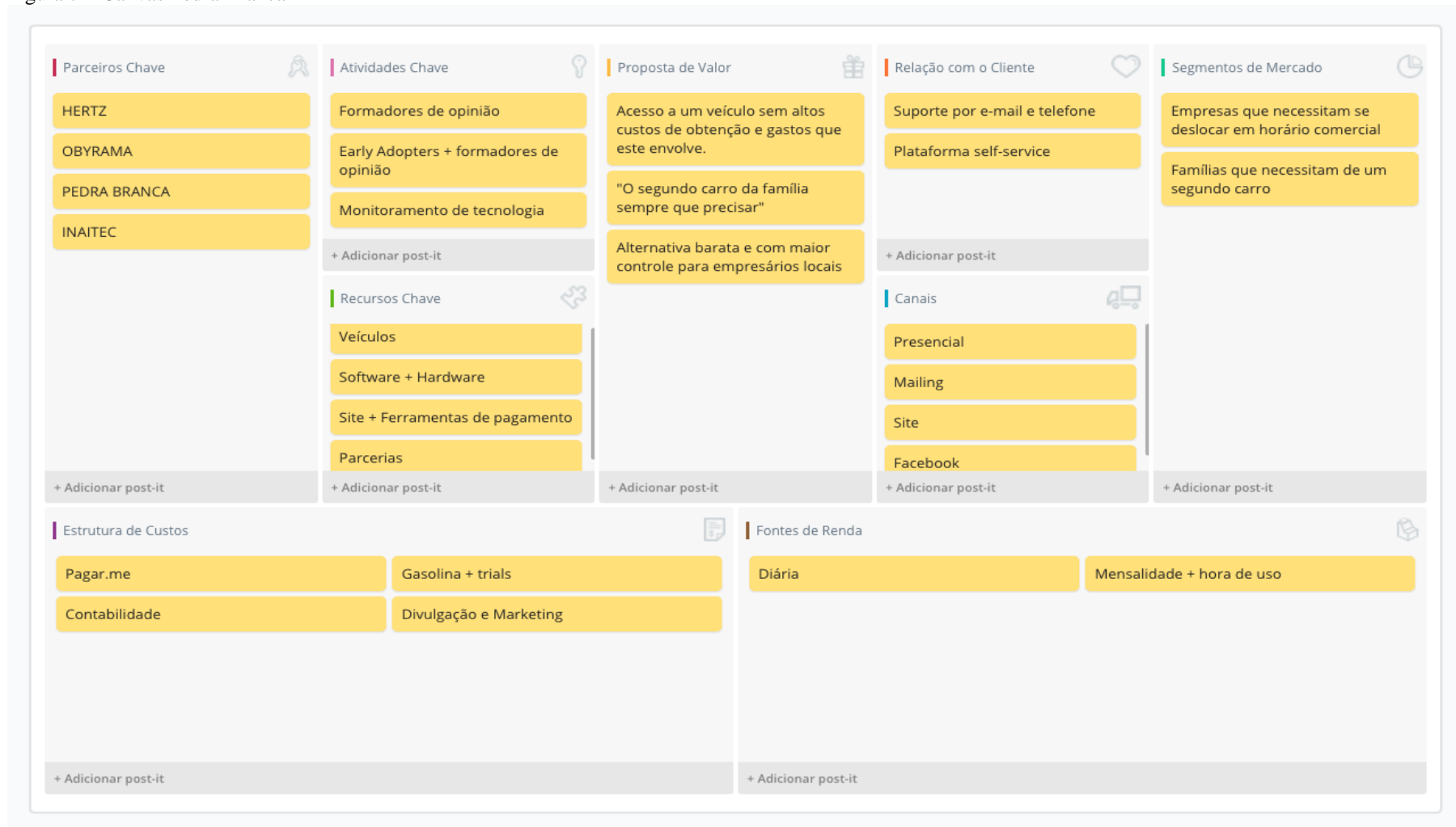
É fundamental elencar o que está incluído nestes valores supracitados: para qualquer tipo de aluguel da empresa são cobertos todos os custos de um veículo, como: seguro, manutenção, limpeza, IPVA e gasolina. Apenas o custo com a gasolina não está incluso na modalidade de locação diária, na qual o cliente recebe o veículo com tanque cheio e deve devolvê-lo também desta maneira. Gastos extras com eventuais acidentes, sinistros e multas não são de responsabilidade da empresa, portanto não estão incluídos no preço cobrado (estas eventuais cobranças são feitas à parte da cobrança pelo serviço). Todos estes detalhes foram explicitados nos termos de uso apresentados e obrigatoriamente assinados por todos os usuários desta fase de testes.

O teste na Cidade Criativa Pedra Branca foi realizado entre os meses de janeiro e julho de 2015, sendo durante este período realizados outros dois testes paralelamente em outros locais. No entanto, este foi o primeiro teste prático da Podshare e, até o presente momento, o mais longo e onde tudo começou para os outros testes que serão apresentados nesta pesquisa.

É importante notar que o modelo adotado neste teste era híbrido no que tange ao cliente final, era tanto B2B quanto B2C, a empresa atendia clientes de caráter pessoa física e pessoa jurídica. Outro fator importante é a limitação do serviço quanto ao ponto de retirada e devolução do veículo, que deveria sempre ser retirado e devolvido no mesmo local, tendo a vaga determinada pela empresa e passada em projeto de lei na Prefeitura de Palhoça. Portanto, um modelo B2B/B2C *round trip* foi o modelo adotado para este teste desde seu início ao fim.

Na Figura 7 a seguir, é apresentado o que foi explicado anteriormente com relação ao primeiro teste aplicado pela Podshare, na Cidade Criativa Pedra Branca.

Figura 7 – Canvas Pedra Branca



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como se pode perceber, a Figura 7 elucida os principais aspectos aplicados no primeiro teste da Podshare, por meio de um *canvas* prático e mutável ao longo do tempo, podendo ser apenas adaptado rapidamente para se trocar o teste e a hipótese que se deseja colocar na prática. Esta metodologia chamada de *Business Model Canvas* foi utilizada pela *startup* desde seu início como empresa, passando por todos os testes práticos, sempre com mudanças buscando a melhoria e profundidade nos novos testes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

#### **4.2.2 Modelo para Condomínios**

O teste, com um novo modelo, teve início prático no mês de Maio de 2015, justo quando o modelo Pedra Branca estava em fase de execução. A razão por lançar este modelo em paralelo foi justificada como a oportunidade de expandir testes e receber mais informações do mercado sobre qual modelo funcionaria melhor, ou ainda quais adaptações deveriam ser feitas para cada mercado. Outro ponto importante a ser ressaltado são as diferenças propostas por este modelo, que foi adaptado para a realidade de empresas de base tecnológica, como será visto a seguir.

Este modelo foi elaborado para condomínios. Entenda-se por condomínios locais comerciais privados uma concentração considerável de empresas em um mesmo local. Foi realizado no Parque Tecnológico Alfa, mais precisamente no prédio da incubadora CELTA (Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas), localizada na Rodovia SC 401, km 1, bairro João Paulo, Florianópolis. Esta uma incubadora da Fundação CERTI, tendo sido criada como resposta aos anseios de desenvolvimento da capital catarinense e com o objetivo de viabilizar um promissor setor econômico, aproveitando talentos e conhecimentos gerados pela UFSC (CELTA, 2015).

A seguir são apresentados, de maneira similar ao modelo da Pedra Branca, os principais aspectos (segmentos de mercado, proposta de valor, relação com cliente, canais de comunicação, atividades-chave, recursos-chave, parceiros-chave, estrutura de custos e fontes de renda) quanto ao modelo de negócios testado e as principais hipóteses que este visou provar na prática.

#### a) Segmentos de mercado

O segmento de clientes, que este teste teve como foco foi menos abrangente que o modelo da Pedra Branca. Neste, buscou-se apenas empresas de um local ainda mais específico, a incubadora CELTA, que possui cerca de 30 empresas incubadas, entre elas algumas com mais de 100 funcionários.

Logo, partiu-se do pressuposto de que as empresas necessitam se deslocar em horários comerciais e, como o prédio é bastante específico quanto ao perfil de empresas que lá estão incubadas, este fato foi determinante na escolha do local para este teste. Afinal, pode-se com maior facilidade testar um nicho de mercado específico a custos altamente reduzidos em um curto espaço de tempo.

Empresas de base tecnológica de micro e pequeno porte são o maior público do CELTA (CELTA, 2015); sendo assim, o contato com este segmento de clientes foi bastante facilitado pela familiaridade da Podshare com tal nicho de empresas. Hoje, no Brasil, são mais de 384 incubadoras de empresas em operação, que, por sua vez, abrigam cerca de 2.640 organizações (ANPROTEC, 2015). Portanto, uma oportunidade muito interessante de testar um serviço inovador para um público específico e com grande representação nacional.

#### b) Proposta de valor

Desta vez, os valores propostos pela Podshare giraram em torno das hipóteses criadas para empresas incubadas no CELTA. É um local de difícil acesso por meio de transporte público, onde o estacionamento está sempre cheio e, especificamente, em frente ao prédio da incubadora o estacionamento é pago; somando-se a isto, está localizada no alto do morro do Parque Tecnológico Alfa, sendo a última construção do parque e a mais longe de qualquer ponto de ônibus. Portanto, com o apoio da administração do CELTA, foi cedida uma vaga em frente ao prédio para proporcionar um extremo conforto aos potenciais clientes.

Os valores propostos pela *startup* foram dois:

- Disponibilidade do veículo por um preço mais barato que o taxi, com maior liberdade e praticidade: Muitas organizações têm que sair de seus estabelecimentos, seja por parte dos funcionários, seja dos sócios, durante o horário comercial para atender clientes, fazer reuniões ou ainda buscar produtos. Esta proposta visa a atrair

empresas com o intuito de que deixem de pagar taxi, terceirização de frota ou ainda utilizar veículos particulares para realizar tais atividades, proporcionando liberdade e praticidade por um preço acessível.

- “O veículo da sua empresa, sempre que precisar”: Esta proposta de valor gira em torno da possibilidade de mobilidade de uma empresa, que pode ter acesso sempre que precisar a um veículo próximo e confiável. O apelo aqui está mais voltado para as menores empresas da incubadora, aquelas que não possuem grandes orçamentos, porém têm a necessidade de se locomover eventualmente.

#### c) Relação com cliente

Pelo fato de este público-alvo ser extremamente específico, o teste passa por uma etapa de educação voltada para pessoas com *know-how* em tecnologias, visto que a maioria das empresas incubadas no CELTA é de base tecnológica. Portanto, o contato com os clientes deveria ser feito de maneira física, pela plataforma *online* da empresa (*site*) ou ainda por intermédio do e-mail da empresa.

A plataforma *self-service* para este público faz toda a diferença; afinal, são pessoas que buscam interação rápida e confortável, sendo o contato físico uma perda de agilidade do serviço e a potencial barreira no uso do serviço. O suporte por *e-mail* mostra-se também adequado para este nicho, pois também automatiza o serviço e resulta por passar uma formalidade extra ao consumidor. Em adição, o contato pessoal transmite uma ideia de flexibilidade; afinal, a Podshare com este teste esteve sempre buscando a melhoria do serviço, podendo adaptar-se rapidamente às demandas do mercado em que se insere.

#### d) Canais de comunicação

Os canais definidos pela Podshare como principais para atingir o público-alvo e manter um relacionamento duradouro foram, principalmente, presencial, *email* e *site*. A facilidade de atingir as empresas deu-se pelo fato de serem do mesmo nicho que a *startup* aqui pesquisada, estarem abertas para novas propostas do mercado de tecnologia e pela comodidade do serviço.

O canal mais explorado no início do teste foi o presencial; buscou-se maior contato presencial exatamente para possuir a oportunidade de expor a ideia como um

todo, visto que a dificuldade de entendimento e repasse das informações sempre foram desafios enfrentados pela organização. O compartilhamento de veículos é um tema bastante novo, principalmente no Brasil, onde surgiu no ano de 2010 apenas (SHAHEEN; COHEN, 2015).

As fases que envolvem os canais de comunicação com os clientes foram separadas; desta maneira, a empresa pode ter um desenvolvimento melhor dos consumidores do seu serviço (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). As cinco fases definidas foram:

- Conscientização: durante esta etapa, buscou-se espalhar a ideia da organização de diferentes maneiras, desde distribuição de *flyers* no hall do prédio CELTA até visitar todas as empresas hospedadas pela incubadora. Tudo isto com o intuito de gerar a consciência geral no local quanto à existência e à utilidade do serviço ofertado pela Podshare.

- Avaliação: nesta etapa buscou-se a avaliação dos potenciais clientes para com os valores do serviço ofertado, com o intuito da busca por *feedback* constante dos clientes.

- Compra: de que maneira a organização permite que os potenciais clientes comprem o serviço ofertado? A plataforma *online* supre estas necessidades

- Entrega: como a Podshare entrega a proposição de valor para seus clientes. Neste caso, a plataforma *self-service* se mostra como solução, alinhada ao veículo de estar sempre próximo do cliente final.

- Pós-venda: de que maneira a *startup* fornece o suporte pós-venda para seus clientes: quais os canais utilizados? Preferencialmente via *email* e presencial; assim, a comunicação fica bastante precisa e flexível quanto ao recebimento de *feedbacks*.

#### e) Atividades chave

As principais atividades implementadas pela empresa, neste contexto de envolver um nicho bastante específico, estão relacionadas principalmente a disseminar o serviço, educar o público-alvo e colocar as primeiras pessoas/empresas para utilizar o serviço, mesmo que a custos baixos ou inexistentes. Para tanto, foram traçadas quatro atividades principais, são elas:



- Promoção e educação do serviço: que envolve diversas atividades menores, por exemplo, panfletagem, visitar as empresas da incubadora e falar com os responsáveis, cartazes espalhados e ações que divulguem a localização do veículo.

- *Early adopters* em *trial*: similar à estratégia traçada para o teste na Pedra Branca, ela visa a colocar aquelas pessoas viciadas em novas tecnologias e serviços em uso do veículo, dispostos sempre a fornecer *feedbacks* realistas para melhorar o serviço como um todo.

- Bônus para empresas: esta atividade estava voltada para identificar quais seriam as principais empresas que adotariam o serviço. Com base nisso, dedicar tempo especial para colocá-las de fato utilizando o carro. Direcionar cartões com bônus de horas de uso, bem como descontos iniciais tornaram-se formas de abordar estes potenciais clientes.

- Monitoramento do sistema: novamente o sistema desenvolvido deveria ser constantemente melhorado e monitorado, cabendo à equipe responsável pela tecnologia estar sempre atento aos defeitos ou carências do sistema, aproveitando também os *feedbacks* para melhorar o que for identificado durante o teste.

#### f) Recursos-chave

Os recursos principais deste teste diferem do modelo Pedra Branca em apenas um aspecto: a vaga exclusiva desta vez corresponde a um fator determinante. Isto se dá pelo fato de o condomínio possuir um número limitado de vagas, as quais são muito reduzidas para o número de carros que o local necessitaria abrigar. Este recurso foi cedido pela administração do prédio.

Somando a vaga exclusiva, este teste envolveu novamente um *software* e *hardware* desenvolvido internamente, um *site self-service* com a ferramenta de pagamentos – pagar.me – veículos disponíveis e as parcerias principais.

#### g) Parceiros-chave

As parcerias para o fornecimento dos veículos, bem como do sistema de GPS permaneceram as mesmas neste teste, providenciados pelas empresas Hertz SC e Obyrama, respectivamente. No entanto, inclui-se a importante adição da Incubadora

CELTA como parceira, fornecendo espaço físico para a localização do carro em área privilegiada, liberdade para promoção do serviço em todo o prédio da incubadora, disponibilizando funcionários para fazer visitas guiadas às organizações que estão hospedadas lá, incubadas com o intuito de aproximar a Podshare dos potenciais clientes.

#### h) Estrutura de custos

Para este teste foram organizados os custos de maneira semelhante ao teste na Pedra Branca, devido à semelhança da operação, apenas com diferenças relacionadas às campanhas de *marketing* deste teste, que foram para um grupo bastante específico, portanto acarretando campanhas elaboradas de maneira diferenciada e acarretando custos adicionais de produção.

Foram realizados testes, nos quais a Podshare deixou de ganhar dinheiro com os usuários e pagou pelos gastos envolvidos com o carro; manteve-se o pagamento à empresa de contabilidade; a plataforma de pagamentos *online* também era um custo recorrente e, por fim, as campanhas de divulgação e *marketing*. Estas últimas foram elaboradas por meio de material gráfico impresso, como *flyers* e *banners*, e por adesivagem dos veículos da empresa com um desenvolvimento especial feito por *designers*.

#### i) Fontes de renda

As fontes de receita da Podshare mudaram quando comparadas ao teste da Pedra Branca, ainda que ambas tivessem sido realizadas em paralelo durante algum tempo. Este teste teve mudanças de preço cobradas tanto pela mensalidade quanto pela hora; afinal, o foco ficou apenas em abordar um público corporativo e a quantidade de potenciais clientes nessa região citada era muito inferior à de Pedra Branca.

O fato de ter clientes, em ambos os testes, de caráter corporativo tornou possível a reformulação da precificação entre os testes. Baseado em *feedbacks* dados por clientes da Pedra Branca CELTA, e pela análise do mercado no CELTA, foi possível reformular o preço da seguinte maneira:

Preços de início no CELTA:

- R\$ 80,00 mensalidade.
- R\$ 22,00 hora.

Preço corrigido no CELTA:

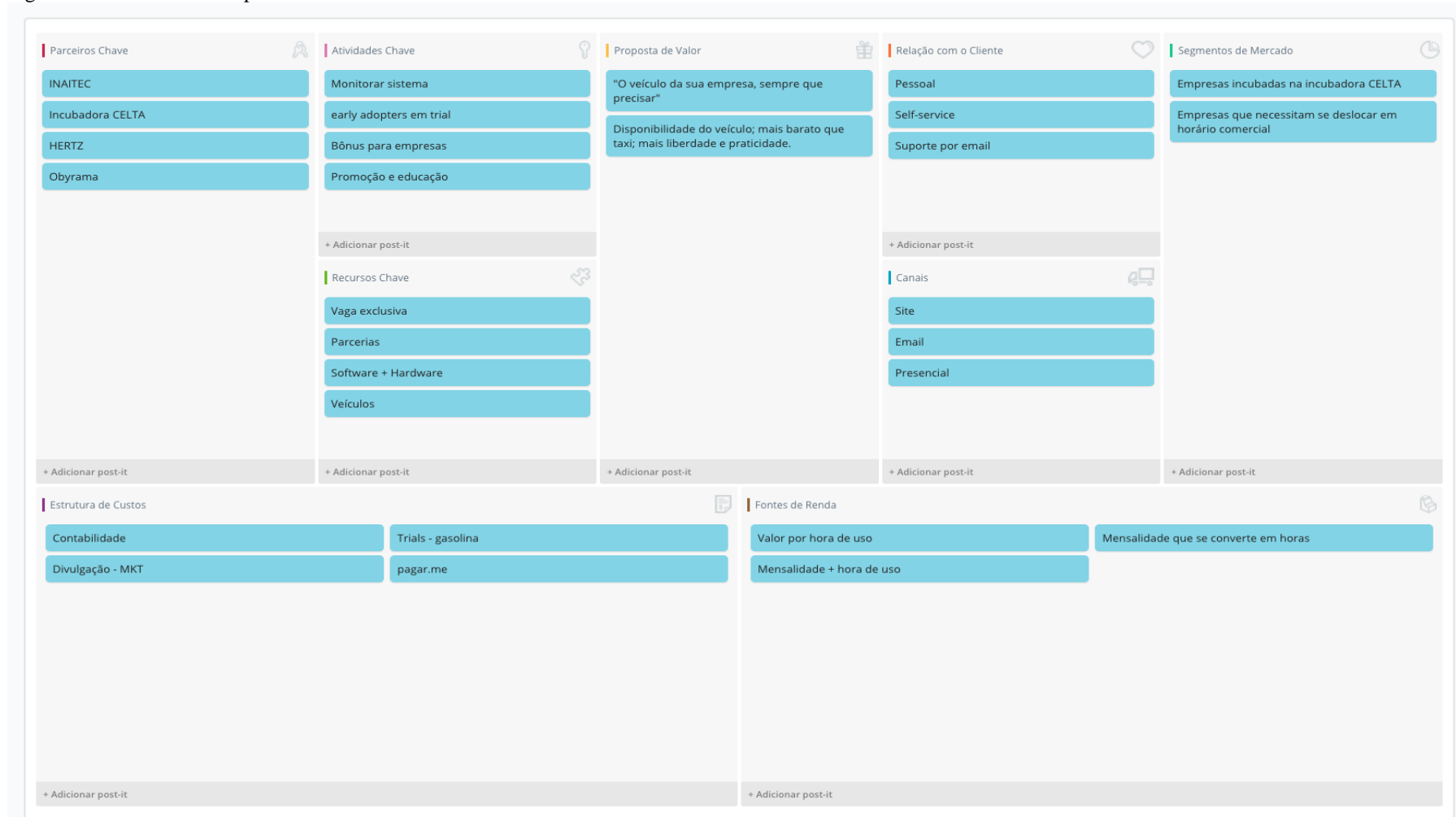
- R\$ 35,00 mensalidade.
- R\$ 18,00 hora.

O preço referente ao aluguel diário manteve-se o mesmo (R\$ 90,00), assim como a relação com o combustível, que neste caso não estava incluído no valor do aluguel. Também foi proposto que a cobrança da mensalidade fosse convertida em horas de uso para a empresa, sendo a mensalidade de R\$ 35,00 convertida em uma hora e meia de uso para o cliente. Esta última modalidade, que envolveu a correção do custo da mensalidade em hora mais o fato de a mensalidade ser convertida em horas foi uma correção necessária durante este teste, não aplicada ao teste da Pedra Branca.

Este teste foi realizado com um modelo único de compartilhamento, no qual os clientes da Podshare eram apenas organizações, portanto um modelo B2B. No modelo Pedra Branca, os clientes atendidos eram tanto B2B quanto B2C. Já uma semelhança entre estes dois modelos apresentados era o fato de ambos serem testados com o ponto de partida e de chegada sendo os mesmos, correspondendo ao *roundtrip* (COHEN; KIETZMANN, 2014).

Na Figura 8, é apresentado o que foi explicado anteriormente com relação ao segundo teste aplicado pela Podshare, na Incubadora CELTA.

Figura 8 – Canvas Modelo para Condomínios.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como se pode perceber, a Figura 8 elucida de maneira prática os principais aspectos do segundo teste realizado pela Podshare por meio de um canvas reestruturado para o teste em condomínios, neste caso o CELTA. Este foi adaptado com base em hipóteses testadas no primeiro modelo, realizado na Pedra Branca, no qual foram observadas algumas oportunidades e mutações necessárias para se adaptar a uma realidade de um mercado diferente.

#### **4.2.3 Modelo *Free Floating***

Este modelo teste, considerado pela própria equipe da Podshare como o mais ousado e disruptivo já praticado pela organização, teve início de planejamento no mês de agosto 2015 e seu início prático foi no mês seguinte. Desta vez, a organização parou com os outros testes e planejou apenas este. O desafio foi reunir todos os *feedbacks* e análises dos modelos anteriores e dirigir toda a força e a criatividade para um único modelo que se mostrasse plenamente eficiente para suprir as expectativas dos próprios integrantes da Podshare.

Decidiu-se atuar no mercado de Florianópolis. Desta vez, porém, com clientes não corporativos (B2C). A cidade possui 453.285 habitantes em uma área de 675,41 km<sup>2</sup> (PLAMUS, 2015). Tendo por base que é uma cidade com a área muito extensa e a população relativamente grande, a equipe decidiu por focar em um grupo específico de pessoas, que poderiam receber *feedbacks* com maior facilidade e ter um contato mais direto com o público-alvo dentro deste município.

Portanto, o foco deste modelo foi abordar a zona ao redor da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Campus Trindade, que, por sua vez, possui mais de 35.000 estudantes e se encontra em uma área bastante central da cidade (UFSC, 2015). Depois de selecionado o local do novo teste, foi novamente desenhado o que seria o modelo, adaptando agora à realidade do local com as inúmeras mudanças que surgiram dos modelos anteriores.

A seguir são apresentados, de maneira similar aos modelos da Pedra Branca e Condomínios, os principais aspectos (segmentos de mercado, proposta de valor, relação com cliente, canais de comunicação, atividades chave, recursos-chave, parceiros-chave, estrutura de custos e fontes de renda) quanto ao modelo de negócios testado e as principais hipóteses que este visou provar na prática.

#### a) Segmentos de mercado

O segmento de clientes, definido para este modelo, foi de jovens e estudantes que vivem e/ou comutam na região do Campus Trindade da UFSC. Para tal definição, o modelo de *benchmark* que melhor se adéqua a este é o da empresa *Student Carshare*. Esta empresa atua sob a premissa de seus veículos estarem localizados sempre dentro ou ao redor dos campi de universidades do Canadá (STUDENTCARSHARE, 2015).

Este público-alvo é bastante distinto dos clientes que a empresa testou anteriormente; as diferenças vão desde faixa etária e renda, até distâncias de deslocamento e localização. É um segmento bastante uniforme; este fator ajuda muito na modelagem do serviço e nas descobertas que o seguem; afinal, a *startup* está em busca de muitas sugestões e adaptações para o mercado, o que resultaria em uma expansão da organização e do impacto gerado.

#### b) Proposta de valor

Desta vez, a proposição de valores a ser testada como hipótese de mercado estava relacionada com a abrangência do uso de um veículo. Enquanto nos outros testes as hipóteses eram limitadas pelo modelo *roundtrip*, desta vez a Podshare enfrentou o mercado com um modelo mais ousado, o *free floating*, que possui como premissa a retirada do veículo em um local determinado, porém a devolução do mesmo pode ser feita em qualquer lugar da cidade predeterminado pelo próprio cliente (COHEN; KIETZMANN, 2014).

As duas principais propostas de valores foram:

- Acesso abrangente a um carro, quando precisar, por um preço justo e sempre próximo; e
- “Da UFSC para qualquer lugar”.

A primeira diz respeito à proximidade e ao conforto que o cliente tem ao alugar um veículo na UFSC; afinal, as locadoras de veículos normalmente se encontram em pontos afastados do campus da universidade e nos arredores do aeroporto, assim como a abrangência do uso de um carro tanto para tarefas cotidianas quanto para lazer nos finais de semana. Já a segunda proposta destaca o modelo *free floating*, o qual permite que o cliente tenha um destino final diferente do local de partida, o que dá grande

liberdade para as pessoas utilizarem veículos para trajetos que nos outros modelos não era possível, por exemplo, ir ao aeroporto para pegar um avião e deixar o veículo lá.

#### c) Relacionamento com clientes

Com um público extremamente jovem em foco neste período, o relacionamento com o cliente da Podshare teve que mudar radicalmente. Nos testes anteriores, muito se falava com empresas e famílias; portanto, um comportamento e uma comunicação bastante formais e sérios. Desta vez, o jovem quer alguém com quem possa conversar de maneira informal, mantendo a seriedade do negócio. Os jovens durante o teste se mostraram muito abertos para uma comunicação mais constante, querendo sempre melhorar o serviço e dar seu ponto de vista em todas as situações.

O modelo contou desta vez com um suporte bastante pessoal e presencial, com a busca constante por *feedbacks* e conversas para evoluir o modelo, atendendo aos pedidos dos clientes, na medida do possível. O suporte ao cliente passou a existir todos os dias, por meio de telefone próprio da empresa com o aplicativo Whatsapp instalado para comunicação instantânea com o público, sempre com uma linguagem jovem.

Outra grande adaptação deste modelo foi a retirada do *site* como uma plataforma *self-service*. Nos outros modelos, o cliente poderia fazer tudo por intermédio de um acesso ao *site* pelo computador. Neste teste, buscou-se maior interação e informação; portanto, o contato mais presencial e via *chat* de aplicativo de celular, bem como via *email* permitiram explorar mais a experiência do cliente.

#### d) Canais de comunicação

Os canais para o relacionamento com os clientes, definidos para este teste foram praticamente os mesmos dos outros testes, com adição apenas do aplicativo Whatsapp, comentado anteriormente. Porém, a diferença entre esses modelos estava, principalmente, na intensidade e organização com que a comunicação era praticada. Enquanto os outros testes possuíam menos interação com o público, neste a comunicação era intensa, isto se deu pela quantidade da amostra que este teste envolveu, a Podshare esteve em contato com mais de 250 pessoas interessadas no uso do serviço no primeiro mês e meio de teste, demonstrando interesse no *site* novo mediante o preenchimento de um formulário ou via Whatsapp e contato presencial.

O *site* foi reformulado e passou a ser menos interativo; assim, a pessoa interessada deixava seus dados e o contato era feito via *email* e Whatsapp. Dessa maneira, a interatividade permitia cortar caminhos na educação quanto ao serviço e mantinha o potencial cliente próximo na hora de definir detalhes do serviço. As reservas, portanto, eram realizadas via telefone e os cadastros via *email*.

Os contatos presenciais davam-se, em sua maioria, a partir do primeiro uso dos clientes, quando estes realizavam sua primeira reserva; no momento da retirada do veículo, sempre estava alguém da equipe Podshare para fazer a entrega do cartão RFID para tirar as últimas dúvidas quanto o uso do serviço. Muitas das mudanças acatadas vinham destes primeiros encontros com os clientes, que possuíam muitas ideias e sugestões e que se sentiam à vontade para fornecê-las ao encontrar alguém da empresa.

#### e) Atividades-chave

As principais atividades efetivadas pela organização, no contexto de envolver uma comunidade universitária em uma localização específica, foram focadas em desenvolvimento e crescimento de clientes, busca por *feedback* constante, *customer success* e educação para o compartilhamento. Não foi deixado de lado o monitoramento das tecnologias desenvolvidas (*software* e *hardware*); porém, o fato de se ter dado um passo atrás na utilização delas fez com que não se tornasse mais uma atividade principal da Podshare. Afinal, a operação passou a ter outras prioridades, que foram:

- *Customer success*: buscar satisfazer os clientes ao máximo possível, com experiências únicas em utilizar um serviço completamente novo na cidade e que muitos estavam, pela primeira vez, sentindo a posse de um veículo.

- *Feedback*: estar sempre em contato com os clientes, buscando e provocando *feedbacks* instantâneos como posteriores também. Adequar estes *feedbacks* ao serviço, sempre corrigindo erros o mais rápido e melhor possível.

- Crescimento de clientes: não possuir metas claras sobre quantos clientes ter e quantas pessoas interessadas no serviço é algo que fez toda diferença. A meta neste quesito foi conseguir o máximo de clientes possível e atingir o máximo de pessoas dentro do segmento de clientes escolhido.



- Educação para compartilhamento: educar via plataforma *online*, pessoalmente e via *email* que o compartilhamento pode ser a solução para muitos problemas que enfrentamos. A ênfase maior estava direcionada ao compartilhamento de veículos como solução para problemas com mobilidade urbana da cidade.

#### f) Recursos-chave

Os recursos principais deste teste não variaram muito dos anteriores. A vaga concedida, desta vez, teve ajuda do Departamento de Engenharia Mecânica da UFSC, que cedeu uma vaga no estacionamento exclusivo para professores do Centro Tecnológico (CTC). O estacionamento funciona com uma cancela, a qual abre através de um cartão concedido à Podshare para este teste. Esse cartão é peça fundamental, dado que a universidade possui grandes dificuldades quanto ao espaço físico disponível para estacionar durante os dias letivos.

Neste teste, como supracitado, o recurso do *site self-service* tornou-se algo inexistente. Abrindo espaço para um *site* completamente remodelado, o qual era muito mais informativo e fácil de ser remodelado pela equipe. A plataforma permitiu uma linguagem mais informal, sem perder a seriedade, e uma facilidade de acessar na versão para *smartphones*, que não era uma realidade nos modelos já testados. A plataforma neste teste mudou para [www.veiculocompartilhado.com.br](http://www.veiculocompartilhado.com.br).

#### g) Parceiros-chave

Dentro deste teste, as parcerias pouco mudaram em relação às anteriores, a *startup* Obyrama continua como parceira importante no fornecimento de GPS para rastreamento do veículo; a Hertz SC desta vez não só continuou como parceira mas também entregou um veículo zero km ocioso para a Podshare utilizar durante o teste, um Fox da Volkswagen. A adição do Departamento de Engenharia Mecânica foi a mudança, pois forneceu acesso ao estacionamento do CTC, como comentado anteriormente, porém, também deu apoio de outra maneira; sem o departamento, a empresa jamais conseguiria o respaldo suficiente, perante a comunidade universitária, para lançar o serviço no local.

Muitas das promoções lançadas pela Podshare tiveram o envolvimento, mesmo que indireto do Departamento. Por exemplo, para atingir a comunidade universitária a

*startup* entrou em algumas mídias próprias da UFSC, o que só foi possível devido a esta parceria. Somando a isto, é importante lembrar que a Podshare nasceu dentro da UFSC, mais precisamente da equipe de competição E3 que está vinculada ao Departamento de Engenharia Mecânica.

#### h) Estrutura de custos

O planejamento desenvolvido para a elaboração deste teste resultou em algumas premissas, entre elas a principal seria custo muito abaixo dos outros. Campanhas de *marketing* e disseminação do serviço deveriam custar muito pouco ou nada; a operação em si não poderia ser muito cara, não envolvendo testes com gasolina grátis. Em suma, corte de custos total e levando o conceito de *Minimum Viable Product* ao campo, o qual envolve o mínimo de recursos possível para entregar um produto ou serviço para os clientes, em forma de teste.

Em concordância com os outros testes, toda a receita da operação deveria ser direcionada para a empresa; portanto, os custos fixos com pagamento dos sócios não sairiam deste teste, nem saíam dos testes anteriores. Em outras palavras, tentou-se reduzir ao máximo os custos, aumentando a margem e a operação, tendo mais recursos para expandir este teste.

#### i) Fontes de receita

As fontes de receita foram simplificadas ao máximo; este teste envolveu a colocação de pessoas para usar o serviço ao tirar barreiras antes existentes, por exemplo, simplificando o processo, aumentando a flexibilidade e diminuindo o preço para o cliente. O objetivo principal de testes de modelo de negócio é verificar a sua viabilidade, caso ele realmente funcionasse em um mercado em larga escala e, principalmente se as pessoas querem pagar pelo produto ou serviço.

Foi retirada a mensalidade: após os outros testes, verificou-se que a mensalidade não tornava o serviço atraente no caso de ter poucas estações para a retirada dos carros. Faria mais sentido se o serviço possuísse mais opções de pontos de retirada, o que permitira um uso mais variado por parte dos clientes, os quais não se mostraram muito dispostos a pagar mensalidades fixas em caso de baixo uso do serviço.

Os preços praticados pela empresa Podshare estão relatados conforme o Quadro 4.

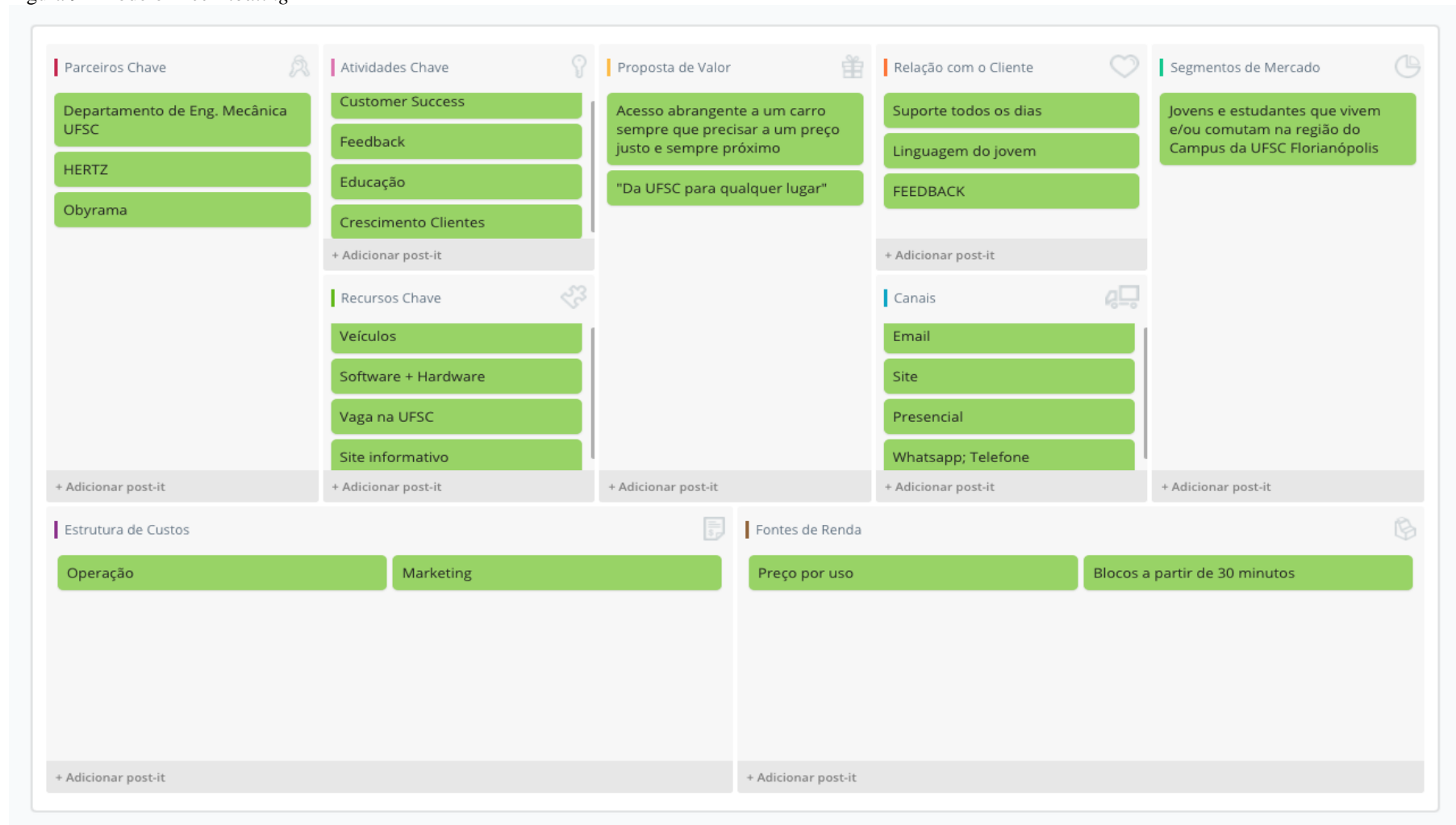
Quadro 4 – Valores *Free Floating*

<b>Tempo</b>	<b>Preço</b>
30 minutos	R\$ 16,00
45 minutos	R\$ 24,00
1 hora	R\$ 30,00
1 hora e 15 minutos	R\$ 38,00
Diária	R\$ 90,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que os preços aumentam conforme o tempo de uso, a partir de 30 minutos de uso; portanto, se o cliente utilizar apenas 15 minutos ele pagaria R\$ 16,00. É importante salientar que os valores continuam de maneira proporcional, após os períodos de tempo indicados no Quadro 4. O valor para a diária foi mantido neste modelo, novamente não incluindo gastos com combustível.

Na Figura 9, é apresentado o que foi explicado anteriormente com relação ao terceiro teste e ao modelo aplicado pela Podshare, O Modelo *Free Floating*.

Figura 9 –Modelo *Free Floating*

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como se pode perceber, a Figura 9 elucida de maneira prática os principais aspectos aplicados no último teste da Podshare até o momento, por meio de mais um *canvas* prático, que foi modificado ao longo do tempo até chegar ao que é hoje. Este modelo teve início prático no mês de setembro e não possui data definida para término; afinal, é o teste em que a organização obteve melhores resultados e acredita ser o mais próximo do modelo ideal para compartilhamento de veículos na Grande Florianópolis.

No tópico seguinte, apresentam-se de forma sintetizada os três modelos supracitados.

#### 4.3 RESUMO COMPARATIVO DOS MODELOS

Os modelos apresentados na sessão anterior tiveram uma ordem evolutiva notável durante seus ciclos de teste; foram eles: Modelo Pedra Branca, Modelo para Condomínios e Modelo *Free Floating*. Portanto, faz-se necessário para a melhor compreensão destes modelos uma síntese deles.

O primeiro modelo teve como base para seus testes a Pedra Branca, local com variedade de comércio, de faixas etárias e de famílias residentes. Este representou o teste com maior duração da empresa, com aproximadamente sete meses de duração. O caráter prático deste teste foi concretizado por meio de parcerias importantes, como o caso da própria Pedra Branca apoio local, a incubadora Inaitec, que forneceu o espaço de trabalho e contatos importantes, a *startup* Obyrama, que auxiliou com a tecnologia de rastreamento GPS, e, por fim, a Hertz, que disponibilizou os carros sem custo.

Este primeiro carro foi marcado por um modelo híbrido, que gerava valor tanto para empresas locais quanto para famílias que lá habitavam. Somado a isto, estava o fato de contar com um processo de funcionamento *roundtrip*, no qual o veículo deve voltar para o local de início a cada uso realizado pelos clientes. Este modelo obteve aceitação que oferecia vantagens, pela novidade do serviço em na Pedra Branca; porém, com o passar dos meses, notou-se que não era um modelo sustentável, na visão da Podshare. Muitos *feedbacks* quanto ao serviço fizeram com que a organização desenvolvesse um novo modelo, com adaptações necessárias, percebidas durante o primeiro teste; foi, então, dado início ao modelo para Condomínios.

O segundo modelo da Podshare envolveu um nicho bastante específico de mercado, a incubadora chamada Inaitec, localizada no município de Florianópolis. Com número razoável de empresas incubadas no local; representando bastante a comunidade empreendedora da cidade, a organização possuía grandes expectativas quanto ao teste a ser aplicado no local. Para este teste, algumas alterações foram criadas, como o ajuste de preços, o foco no público empresarial, deixando de lado possíveis clientes individuais.

Outra mudança importante envolveu a maneira de comunicar o serviço, dando ênfase a encontros presenciais para promover o negócio, com muito mais formalidade. A busca por primeiros clientes, os *early adopters*, foi determinante neste modelo; afinal, o ambiente era muito propício para o serviço para a Podshare, uma vez que o estacionamento estava sempre lotado, o local era de difícil acesso por outros meios de transporte e havia alta rotatividade de pessoas durante o dia.

No entanto, o novo modelo também não se mostrou muito interessante para a empresa. Ficou claro que o local e as empresas que lá estavam não seriam um teste com sucessos práticos para a organização. Novamente, a Podshare passava por uma fase de adaptação do modelo e, desta vez, algo mais radical foi planejado: um modelo bastante ousado foi elaborado para um mercado completamente novo para a organização: o Modelo *Free Floating*.

O terceiro modelo contou com adaptações mais profundas no negócio da empresa, direcionando-se para uma vertente diferente, cujo foco estava em atender apenas pessoas físicas (B2C). O funcionamento do serviço contou com o processo de *free floating*, no qual o cliente retira o veículo em um ponto específico e pode devolvê-lo em qualquer lugar predeterminado pelo próprio cliente. A dificuldade da aplicação deste modelo estava em ter uma equipe para realocar os veículos sempre que necessário.

O modelo mostrou-se bastante atraente, principalmente para a comunidade universitária, na qual o teste tomou ação. Este teste contou com apoio da Hertz, da Obyrama e com apoio diferenciado do Departamento de Engenharia Mecânica da UFSC, o qual forneceu vaga para o veículo no estacionamento do Centro Tecnológico, bem como ajudas específicas para a divulgação do serviço nas mídias *online* da própria universidade.

Outro fator determinante de sucesso para este último modelo envolveu a retirada de barreiras para a utilização do serviço. Neste quesito, o *site* foi simplificado

para a melhor educação quanto ao compartilhamento, o contato passou a ser bastante informal e constante, os canais passaram a ser mais interativos com a utilização de aplicativos de comunicação (Whatsapp) e houve a exploração maior da utilização de *emails*. O preço também mudou bastante, ou seja, passou a ser cobrado por períodos menores de uso, ao custo mais barato que o anterior. Os testes anteriores provaram que são feitos para adquirir clientes e fazer com que estes interajam ao máximo com a empresa, fornecendo *feedbacks* constantes para a adequação do serviço ao mercado.

No Quadro 5, são explorados os principais fatores que envolveram os três modelos praticados pela Podshare.

Quadro 5 – Evolução dos Modelos Podshare.

	<b>Modelo Pedra Branca</b>	<b>Modelo para Condomínios</b>	<b>Modelo <i>Free Floating</i></b>
<b>Período</b>	Janeiro – Julho 2015	Junho – Julho 2015	Setembro - presente
<b>Modelo</b>	B2B/B2C <i>Roundtrip</i>	B2B <i>Roundtrip</i>	B2C <i>Free Floating</i>
<b>Local</b>	Pedra Branca (Palhoça)	Incubadora CELTA (Florianópolis)	Campus UFSC Trindade (Florianópolis)
<b>Parceiros</b>	HERTZ; Obyrama; INATEC; e Pedra Branca	HERTZ; Obyrama; e CELTA	HERTZ; Obyrama; e Depto. De engenharia Mecânica
<b>Valores Propostos</b>	Empresas que necessitam se deslocar em horário comercial; e “O segundo carro da família, sempre que precisar”.	“O veículo da sua empresa sempre que precisar”.	Acesso abrangente a veículos a um preço justo. "Da UFSC para qualquer lugar".
<b>Segmento de Clientes</b>	Famílias que precisam do segundo carro e empresas que não desejam altos custos com transporte.	Empresas incubadas no CELTA.	Jovens e estudantes que vivem e/ou comutam na região do Campus da UFSC Florianópolis.

Fonte: Elaborado pelo autor

O último modelo explicado foi, até os dias de hoje, o modelo com maior sucesso da organização e, segundo os próprios integrantes desta, este pode ser a base final encontrada para o modelo de negócios que mais se adequa ao mercado. O modelo *Free Floating* ainda está sendo utilizado pela Podshare como única maneira de atuar

no mercado; muitas modificações foram feitas ao longo deste modelo e outras mais estão por vir.

Na sequência deste trabalho, apresentam-se as considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desenvolver um negócio com o intuito de impactar e melhorar a mobilidade urbana por si só já é um grande desafio. A maneira pela qual a Podshare atua para adaptar-se ao novo paradigma econômico é o compartilhamento de veículos. A economia compartilhada demonstra ser um paradigma já existente na sociedade, o qual possibilita o uso de recursos subutilizados, maximizando o uso deste em benefício de diferentes usuários, com a premissa de que partilhar bens e serviços é melhor, mais barato e mais saudável para o planeta (CHASE, 2015).

O compartilhamento de veículos tem como premissa o acesso abrangente a veículos, sem que o usuário tenha que possuir um veículo próprio para poder se locomover. Desta forma, o impacto da mobilidade em regiões urbanas com o fornecimento de veículos a custos reduzidos, em diferentes pontos da cidade, para os membros do serviço, resultaria na diminuição da frota de veículos por habitante, desenvolvendo o conceito de compartilhamento e adequando-se ao novo paradigma econômico.

Ao considerar o exposto, esta pesquisa teve como pergunta norteadora: Como ocorre o processo de adaptação à economia compartilhada no contexto de uma *startup* de compartilhamento de veículos da Grande Florianópolis?

Na busca por alcançar essa pergunta, esta pesquisa seguiu a abordagem qualitativa, baseada em um estudo de caso e um método de pesquisa-ação. Assim, a imersão do pesquisador na empresa estudada foi determinante para o alcance dos objetivos traçados. Por intermédio da pesquisa-ação o pesquisador está em constante contato com a organização estudada, pois tem como finalidade resolver problemas e melhorar as práticas concretas bem como o propósito fundamental de informação que oriente a tomada de decisão dentro da organização (THIOLLENT, 1985).

Considerando a resposta aos objetivos específicos, quanto a apresentar o desenvolvimento e a implantação de uma *startup* de compartilhamento de veículos na Grande Florianópolis, descrever o modelo de negócios da Podshare, e identificar semelhanças e diferenças da organização com modelos já existentes, foram analisados e discutidos os modelos utilizados pela organização nos seus três testes, que representaram as diferentes maneiras que esta praticou para adentrar o mercado da Grande Florianópolis.

As empresas que apresentam esses modelos adaptáveis, e que estão em constante contato com o mercado, criando e testando hipóteses com o mínimo de recursos utilizados, são chamadas de *startup*. Estas organizações estão em busca, de maneira escalável, repetível e lucrativa, de atuar em diferentes mercados (BLANK, 2013).

Dessa forma, sendo linear com os objetivos específicos desta pesquisa, pode-se afirmar que os mesmos foram alcançados. O primeiro almejou apresentar o desenvolvimento e a implantação de uma *startup* de compartilhamento de veículos da Grande Florianópolis. Foram elaborados quadros e explicações detalhadas do que foi aplicado na organização Podshare, explorando os principais tópicos que envolveram a implantação desta empresa no mercado local.

No segundo objetivo – descrever os modelos de negócio adotados em uma *startup* de compartilhamento de veículos na Grande Florianópolis – foram descritos os modelos adotados pela empresa de maneira detalhada e comparativa. Este objetivo foi alcançado ao longo desta pesquisa, de maneira que foram elencadas características semelhantes e diferentes de empresas do mesmo ramo, em comparação com as características da Podshare.

Completando, como terceiro objetivo específico, buscou-se identificar algumas semelhanças e diferenças da PodShare com modelos de negócios existentes. Foram desenvolvidas breves comparações com características já praticadas por outras empresas do mesmo ramo.

Sendo assim, atendeu-se ao objetivo geral desta pesquisa de compreender como ocorre o processo de adaptação de um novo negócio ao paradigma da economia compartilhada, no contexto de uma *startup* de compartilhamento de veículos, na Grande Florianópolis.

Quanto às limitações deste estudo, destaca-se a questão da falta de concorrentes locais para se comparar tentativas anteriores de empresas do mesmo nicho para se adaptar ao mercado. A comparação do que foi praticado em outras organizações enriquece o trabalho, assim como destaca diferentes maneiras de se explorar o potencial do compartilhamento de veículos.

Da mesma forma, recomenda-se, como futuras pesquisas, que continue o aprofundamento de estudos de economia compartilhada, uma vez que já se pode atestar que esta é uma realidade do contexto socioeconômico mundial, assim como,

estudos etnográficos e com análise qualitativa dos dados sobre este tema, principalmente na realidade organizacional, por propiciarem a oportunidade de averiguação em profundidade dos fenômenos estudados (RIFKIN 2015; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Ainda, indica-se a continuação de estudos em empresas do tipo *startup*, por apresentarem um elevado crescimento e características de flexibilidade e elementos intrínsecos que acentuam a curiosidade científica, apontando para questões práticas de adaptação e crescimento em determinados mercados.

Com esta pesquisa, procurou-se contribuir para a Academia e com a vertente de estudos de economia compartilhada, atestando sua relevância e trazendo novas interações, desta vez, do ambiente macro com o nível micro-organizacional, aprofundando no detalhamento de como ocorrem as adaptações práticas de uma organização em um nicho de mercado em desenvolvimento.

Para a organização, que está em franco crescimento, este trabalho contribui por apresentar um relato do passado e do atual estado da mesma, assim como uma visão de suas práticas, podendo servir de *input* para possíveis mudanças ou melhorias nos processos descritos e analisados.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M de S. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ARGYRIS, C.; COOPER, G. L. (Org.) **Dicionário Enciclopédico de Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANAV - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE EMPRESAS DE ALUGUEL DE VEÍCULOS E GESTÃO DE FROTAS. 2014. **Relatório de atividades de 2014**. Disponível em: <<http://www.anav.org.br/noticias.php>>. Acesso em: 01/09/2015.
- ANPROTEC - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. 2015. **Incubadoras e parques**. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em: 01/09/2015.
- BALBASTRE, F. **La Autoevaluación Según los Modelos de Gestión de Calidad Total y el Aprendizaje en la Organización: Una Investigación de Carácter Exploratório**, Tesis doctoral, Universitat de Valèncias, Valencia, 2003.
- BARRIOS, J. A. **On the Performance of Flexible Carsharing: a simulation-based approach**. 2012. Disponível em: <[http://iceusa.org/GS1%20J%20A%20Barrios\\_On%20the%20Performance%20of%20Flexible%20Carsharing.pdf](http://iceusa.org/GS1%20J%20A%20Barrios_On%20the%20Performance%20of%20Flexible%20Carsharing.pdf)>. Acesso em: 15/09/ 2015.
- BLANK, S.; DORF, B. **The startup owner's manual**. Pescadero: K&S Ranch, 2012. 573 páginas.
- BLANK, S. **Why The Lean Startup Changes Everything?** 2013. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>> Acesso em: 07/09/2015.
- BOTSMAN, R. **The Sharing Economy Lacks a Shared Definition**. 2013. Disponível em: <<http://www.collaborativeconsumption.com/2013/11/22/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition/>> Acesso em: 01/10/2015.
- BOTSMAN, R.; ROGERS, R. **What's Mine is Yours: how collaborative consumption is changing the way we live**. Londres: Harper Collins, 2011. 280 páginas
- BOYD, J. A.; JALAL, K. F.; ROGERS, P. P. **An Introduction to Sustainable Development**. Oxford: Earthscan, 2008. 416 páginas.
- CARRO, R. **Brasil Começa a Apostar em Serviço de Carro Compartilhado**. 2015. Disponível em: <<http://brasileconomico.ig.com.br/negocios/2015-06-15/brasil-entra-na-rota-do-carro-compartilhado.html>> Acesso em: 04/09/2015.
- CELTA - CENTRO EMPRESARIAL PARA LABORAÇÃO DE TECNOLOGIAS AVANÇADAS. 2015. **CELTA, uma incubadora pioneira**. Disponível em: <<http://www.celta.org.br/>>. Acesso em: 01/08/2015.

- CHALFIN, M. G. **Compartilhamento de Veículos**. 2015. Disponível em: <<http://revistaviverbrasil.com.br/plus/modulos/listas/?tac=noticias-ler&id=843#.Vj7QE66rR26>>. Acesso em: 19/09/2015.
- CHASE, R. **Peers Inc: how people and platforms are inventing the collaborative economy and reinventing capitalismo**. Filadélfia: PublicAffairs, 2015. 290 páginas.
- COHEN, B.; KIETZMANN, J. Ride on! Mobility Business Models for the Sharing Economy. **Organization & Environment**, v. 27, 2014.
- DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: O Planejamento da pesquisa qualitativa. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DRUCKER, P. F. **Ruma à Nova Economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 197 páginas.
- FERGUSON, M. **A Conspiração Aquariana**. 10 ed. Rio de Janeiro: Record, 1995. 334 páginas.
- FRIEDMAN, T. L. **O Mundo é Plano: uma breve história do século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005. 471 páginas.
- GANSKY, L. **The Mesh: why the future of business is sharing**. Estados Unidos: Penguin, 2010. 251 páginas.
- MAGRI, R. F. **O Ensino de Empreendedorismo para startups no Curso de Engenharia Mecânica: uma análise das competências desenvolvidas**. 1 ed, Universidade Federal de Santa Catarina, 2015. No prelo.
- MATZLER, K.; VEIDER, V.; KATHAN, W. Adapting to the Sharing Economy. **MIT Sloan Management Review**, Boston, v. 56, n 2, p. 71-77, 2015.
- MITCHELL, W. J.; BORRONI-BIRD, C. E.; BURNS, L. D. **A Reinvenção do Automóvel: mobilidade urbana pessoal para o século XXI**. São Paulo: Alaúde Editorial, 2010. 240 páginas
- OSTERWALDER, A. PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2010. 280 páginas.
- PAIVA, T. **Modelo de Negócios: Zazcar**. 2012. Disponível em: <<http://startupbizmodel.com/2012/04/26/modelo-de-negocios-zazcar/>>. Acesso em: 15/09/2015.
- PÉREZ AGUIAR, W. **El Estudio de Casos**. En Sarabia, F. J. (Ed.): Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas, Madri: Pirámide, 1999.
- PLAMUS - PLANO DE MOBILIDADE URBANA SUSTENTÁVEL DA GRANDE FLORIANÓPOLIS. 2014. **Divulgação preliminar dos resultados das pesquisas**. Disponível em:

<[http://www.plamus.com.br/arquivos/plamus\\_apresentacao\\_resultados\\_parte1\\_visaogeral.pdf](http://www.plamus.com.br/arquivos/plamus_apresentacao_resultados_parte1_visaogeral.pdf)>. Acesso em: 01/07/2015.

RIES, E. **The lean startup**. Nova Iorque: Crown Business, 2011. 320 páginas

SILVA, E.; MENEZES, E. M, **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de ensino à distância da UFSC, 2001.

RIFKIN, J. **The Zero Marginal Cost Society: the internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalismo**. Nova Iorque: Pelgrave Macmillan, 2015. 435 páginas.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANDRINI, J. **Seu Carro Facilmente lhe Custa R\$ 2.500 por mês. Duvida?** 2015. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/blogs/infomoney-recomenda/post/3971197/seu-carro-facilmente-lhe-custa-500-por-mes-duvida>> Acesso em: 25/09/2015.

SCHUMACHER, E. F. **Small Is Beautiful: a study of economics as if people mattered**. Grã Bretanha: Abacus, 1973. 255 páginas.

SHAHEEN, S. A.; COHEN, A. Carsharing Market Overview, Analysis, and Trends. **Innovative Mobility Carsharing Outlook**, Berkeley, v. 4, 2015.

SHAHEEN, S. A.; COHEN, A. Carsharing Market Overview, Analysis, and Trends. **Innovative Mobility Carsharing Outlook**, Berkeley, v. 1, 2012.

SHAHEEN, S. A.; COHEN, A. **Worldwide Carsharing Growth: an international comparison**. 2007. Disponível em: <<http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-shaheen-cohen.pdf>>. Acesso em: 23/07/2015.

SHAHEEN, S. A.; LIDICKER, J.; MARTIN, E. Impact of Carsharing on Household Vehicle Holdings: results from north american shared-use vehicle survey. **Journal of the Transportation Research Board**, Washington, D.C. v. 2143, p. 150-158, 2010.

STUDENT CARSHARE. **Need Wheels?** 2015. Disponível em: <<http://www.studentcarshare.ca/>> Acesso em: 16/09/2015.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Estrutura UFSC**. 2015. Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/>>. Acesso em: 03/10/2015.

THIEL, P.; MASTERS, B. **Zero to One: notes on startups, or how to build the future**. Nova Iorque: Crown Business, 2014. 210 páginas.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez e Autores Associados, 1985. 107 páginas.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997. 164 páginas.

WATSON, T. Ethnography, reality, and truth: The Vital Need for studies of “how things work” in Organizations and Management. **Journal of Management Studies**, v. 48, n.1, p. 202-217, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUNUS, M. Social Business Entrepreneurs Are the Solution. In: NICHOLS, A. (Ed.) **Social Entrepreneurship: new models of sustainable social change**. Oxford: Oxford University Press, 2006. P. 39-44.